



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**MESTRADO**

**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES:**

**UMA META-ANÁLISE**

**MARIANA SANTOS RIBEIRO VIEIRA DUQUE**

**JÚRI:**

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO LUÍS PEREIRA VERGA MATOS**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**PROFESSORA DOUTORA NATIVIDADE HELENA MATEUS JERÓNIMO**

**JUNHO – 2013**

## Resumo

O presente estudo tem como objectivo primordial estudar a evolução da Comunicação Interna e o seu desempenho em contextos organizacionais distintos. Reflectir sobre a Comunicação Interna é crucial, uma vez que é referida como a base possível para a existência de uma vantagem competitiva e, em contra partida, apontada como uma das razões primordiais para o fracasso das organizações (Cunha e Pina, Rego, Campos e Cunha, e Cabral-Cardoso, 2006; Tavares, 2011). Conclui-se que a Comunicação Interna é um tema transversal e crescente em importância no mundo organizacional, sendo a sua aposta o desempenho nas organizações predominantemente insuficiente, na medida em que o empenho para uma *employee communication* e para uma *two-way communication* não é apropriado para a aquisição de uma Comunicação Interna eficaz e capaz de alcançar uma vantagem competitiva sustentada.

Palavras-chave: Comunicação Interna; *Employee Communication*; Meta-análise.

## **Abstract**

This study aims to study the evolution of Internal Communication and its performance in different organizational contexts. Internal Communication is crucial, since it is referred to as the possible basis for the existence of a competitive advantage and considered one of the main reasons for the failure of organizations (Cunha e Pina, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Tavares, 2011). We conclude that Internal Communication is a transversal theme that is growing in importance in organizational world, and your bet performance in organizations is predominantly inefficient since the commitment for an employee communication and two-way communication is not appropriate for the acquisition of an effective Internal Communication able to achieve a sustained competitive advantage.

Key-words: Internal Communication; Employee Communication; Meta-analysis

## **Agradecimentos**

Quero agradecer a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização do presente trabalho final de mestrado. Gostaria, ainda, de agradecer em particular:

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, como orientador do trabalho final de mestrado, por todos os conselhos, sugestões e incentivo;

À minha família, principalmente, aos meus pais, pelo apoio e transmissão de confiança em todos os momentos da minha vida e do meu percurso académico, contribuindo sempre para o meu sucesso;

A todos os meus amigos mais presentes durante esta fase, pelo optimismo permanente na realização desta dissertação.

Muito obrigada,  
Mariana Vieira Duque

## Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I – A Comunicação Interna .....	3
1.1. A Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna.....	3
1.2. A Comunicação Interna nas organizações .....	4
1.2.1. Os objectivos da Comunicação Interna.....	6
1.2.2. A relação entre a Comunicação Interna e outras áreas organizacionais .....	9
1.2.3. A Comunicação Interna e as estruturas organizacionais.....	12
1.2.4. A evolução da Comunicação Interna .....	13
Capítulo II – Metodologia .....	15
Capítulo III - Recolha e análise de dados.....	17
Capítulo IV – Análise de resultados .....	20
Capítulo VI – Conclusão .....	33
Referências bibliográficas .....	35
Anexos.....	40
Anexo 1 – Quadro de revisão de artigos .....	40

## **Índice de Figuras**

Figura 1. – Número de artigos publicados por ano.....	20
Figura 2 – Número de artigos publicados por revista científica.....	21
Figura 3. – Número de artigos por Continente. ....	22
Figura 4. – Número de artigos por país.....	23
Figura 5 – Desempenho da Comunicação Interna nas organizações.....	24
Figura 6. – Factores positivos resultantes da Comunicação Interna.....	26
Figura 7. – Factores negativos resultantes da Comunicação Interna.....	27

## **Introdução**

Recentemente a Comunicação Interna tem sido encarada como um factor capaz de influenciar os resultados das empresas. Enquanto instrumento de comunicação para o público interno das organizações assume, hoje em dia, uma função estratégica na gestão empresarial, apresentando tarefas associadas ao conhecimento organizacional, ao espírito de equipa, à motivação e integração de colaboradores, ao sentimento de pertença, e ao fornecimento de informações sobre a vida empresarial, permitindo, igualmente, a existência de organizações mais transparentes e com maior capacidade de mobilizar os seus colaboradores através da divulgação de objectivos e desafios (Buckley, Monks e Sinnott, 1998).

Estudar este tema visa aprofundar o conhecimento desta realidade empresarial e perceber, efectivamente, como é que a mesma faz a diferença num mundo tão competitivo. Não sendo ainda totalmente reconhecida, nota-se uma importância crescente da Comunicação Interna como estratégia adoptada por organizações que percebem que, conquistando os seus colaboradores, nomeadamente através de uma maior integração e atenção às suas necessidades, obtêm uma vantagem competitiva sustentável. Reflectir sobre a Comunicação Interna é crucial, uma vez que é referida como a base possível para a existência de uma vantagem competitiva, e, em contra partida, apontada como uma das razões primordiais para o fracasso das organizações (Cunha e Pina, Rego, Campos e Cunha, e Cabral-Cardoso, 2006; Tavares, 2011).

Pretende-se, então, com este trabalho, estudar a Comunicação Interna, a evolução do conceito, a importância e o impacto crescentes na viabilidade dos negócios, tendo em conta que, após o estudo de várias perspectivas e respectivos autores, é evidente a relação entre a Comunicação Interna e uma vantagem competitiva sustentável. A abordagem utilizada é, precisamente, aquela que representa o «ponto de cruzamento» entre estas várias perspectivas: «a comunicação representa o aparelho circulatória da vida organizacional» (Cunha e Pina, et al., 2006), e a sua ausência provoca, comumente, um fracasso na performance das organizações; mas também o facto de o sucesso das organizações permanecer evidenciado na vertente humana (Tavares, 2011), e, consequentemente, na capacidade da empresa estabelecer e «cultivar» relações de forma a criar sintonia entre os vários colaboradores.

As conclusões apresentadas por vários autores mostram-nos que o êxito na resposta ao ambiente externo dependerá sempre do cumprimento de missões internas que são desenvolvidas através do relacionamento interpessoal, constituindo, por sua vez, a identidade, a personalidade, a história, os valores, ou seja, a cultura organizacional (Argenti e Forman, 2002); e que o grande desafio para os comunicadores internos tem passado por conseguir convencer a administração e os gestores das várias áreas empresariais que é fundamental que os colaboradores conheçam e compreendam claramente os planos, os objectivos e os resultados da organização, porque só assim é possível um alinhamento entre os objectivos definidos mentalmente pelos colaboradores e os objectivos definidos pela empresa (Abdullah e Antony, 2012; Dawkins, 2005), alcançando o sucesso.

A estrutura do trabalho divide-se em três dimensões: na revisão de literatura sobre o tema Comunicação Interna; no caso prático, onde são apresentados a metodologia, os dados e a discussão dos dados; e a conclusão. Ao longo do trabalho, pretende-se apresentar uma contextualização do conceito nas organizações, compreendendo que o próprio conceito vai sofrendo alterações à medida que se vai encarando com «outros olhos» a relevância e a influência da Comunicação Interna; mas, inclusive, a sua função na empresa e a exposição de outros conceitos associados que apoiam o desempenho da sua função. A metodologia do trabalho baseia-se numa meta-análise, realizando uma revisão de artigos sobre a Comunicação Interna nas organizações, de forma a chegar a uma conclusão sobre o desempenho deste âmbito de estudo em diversas realidades empresariais.

Conclui-se, no presente estudo, que a Comunicação Interna é um tema transversal e crescente em importância no mundo organizacional, sendo, no entanto, a aposta e o desempenho da Comunicação Interna nas organizações predominantemente insuficiente, na medida em que o empenho para uma *employee communication* e para uma *two-way communication* não é apropriado para a aquisição de uma Comunicação Interna eficaz, capaz de alcançar uma vantagem competitiva sustentada.



## Capítulo I – A Comunicação Interna

### 1.1. A Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna

Aliado ao novo panorama económico e empresarial surge uma nova realidade, e com ela o espaço no mercado, cada vez mais insuficiente, para os menos competitivos. O novo cenário organizacional afectado pela globalização tem contribuído para a formação de estratégias fundamentadas no desenvolvimento humano e que passam, essencialmente, por uma reforma na relação entre as organizações e os seus colaboradores: as organizações vêm a comunicação com os colaboradores, cada vez menos, como um *nice to do*, mas sim como algo substancial para o sucesso, defendendo-se a base teórica de que «os colaboradores de uma excelente organização partilham um sentido de missão comum» (Grunig, L., Grunig, J., e Dozier, 2002; cit. por Abdullah e Antony, 2012). Actualmente, não é suficiente para o êxito da organização a presença de colaboradores competentes, é necessário existir um elevado compromisso empresarial, e a Comunicação Organizacional, através da sua vertente interna, assume-se como um dos factores mais importantes tanto na instituição deste compromisso, como no desenvolvimento de processos motivacionais e de competências comunicacionais dos líderes das organizações (Trahan, 2008; Vercic, A.; Vercic, D.; Sriramesh, 2012). Mais do que uma troca de informação, a Comunicação Organizacional é a «construção de significados entre os actores organizacionais» (Hargie e Tourish, 2009; cit. por Klenk e Hickey, 2010), cujos processos devem ser orientados pela missão e pela estratégia da organização (Kunsch, 2006). A sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de comunicar (Buckley et al., 1998; Slissarenko, 1999; cit. por Dolphin, 2005).

Antes de desenvolver um plano de comunicação para o exterior, é necessário, primeiramente, desenvolver uma *employee communication*, pois os colaboradores são os «porta-vozes» da organização (Dionísio, Lendrevie, Denis e Rodrigues, 2004). Assim, comunicar passa primeiro por comunicar internamente, para que depois a informação que se comunica externamente seja a pretendida (McCallister, 1981). O desafio das empresas é, precisamente, conseguir que a comunicação tenha o efeito desejado e que a mensagem seja aceite com a mesma intenção com a qual foi transmitida. «A comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou

conhecimento, mas como uma actividade prática que tem como resultado a formação de relacionamentos» (Kunsch, 2006).

A Comunicação Interna é entendida como um dos âmbitos da Comunicação Organizacional, devendo-se perceber qual a relação e a distinção entre ambos os conceitos, tendo em conta que «não existem separadamente» (Cheney e Christensen, 2001; Quirke, 1999). Comparado com a Comunicação Interna, como forma de gestão de ferramentas comunicacionais e iniciativas relativas ao público interno, a Comunicação Organizacional é um termo mais amplo, «que compreende também a comunicação externa e todas as actividades comunicacionais referentes à organização». A Comunicação Organizacional é, então, uma ampliação instintiva da Comunicação Interna (Smidts et al., 2001), resumindo-se a um «processo transaccional simbólico que facilita a coordenação das actividades dos actores através de um ajustamento mútuo dos comportamentos dos indivíduos na aquisição de objectivos colectivos» (Goldhaber e Barnett, 1987; cit. por Klenk e Hickey, 2010). O domínio da Comunicação Organizacional não é idêntico ao da Comunicação Interna, havendo a necessidade de distinguir duas realidades diferentes com funções diferentes, apesar de se cruzarem e complementarem. A Comunicação Organizacional é também mas não só Comunicação Interna, tendo em conta que adopta, igualmente, uma vertente de divulgação para o exterior à organização. A Comunicação Interna não é Comunicação Organizacional, é uma área da mesma que suporta outras características, necessidades e propósitos, e cujo seu papel na organização tem, claramente, grandes implicâncias no sucesso da Comunicação Organizacional como um todo.

## 1.2. A Comunicação Interna nas organizações

A Comunicação Interna é a base para a estratégia comunicacional de sucesso nas organizações, tendo crescido em importância nos últimos anos (Hargie e Tourish, 2009; cit. por Welch, 2012). O conceito nasce de definições e abordagens divergentes (Kalla, 2005). Existe uma clara dissemelhança entre o significado do conceito no singular e no plural. Spence (1994) considera, por um lado, a Comunicação Interna, no singular, como o «processo social onde a interacção pessoal tem lugar» e, por outro lado, as Comunicações Internas, no plural, como o termo inteiramente ligado aos canais e à tecnologia que facilitam e põem em funcionamento este processo social. As

Comunicações Internas representam transacções entre indivíduos situados em diferentes níveis e áreas da organização; sendo a Comunicação Interna, para Bovée e Thill (2000), a troca de ideias e de informação dentro das organizações, desenvolvendo um ambiente de respeito entre os colaboradores.

A Comunicação Interna é frequentemente descrita como o conjunto de «todas as comunicações formais e informais ocorrendo internamente a todos os níveis da organização» (Kalla, 2005), cujas finalidades têm sofrido alterações ao longo do tempo: nos anos de 1960 o objectivo passava pelo aperfeiçoamento da ética empresarial, nos anos de 1970 e 1980 pela divulgação de informações, e nos anos mais recentes o apoio na implementação da estratégia e na gestão da mudança (Smith, 2005; cit. por Kosonen, Henttonen e Ellonen, 2007). Neste sentido, pode adoptar uma vertente formal ou informal. A formalidade é caracterizada por um planeamento, por uma estruturação e por uma *one-way communication*, enquanto que a informalidade está ligada a uma comunicação inesperada e interactiva e, portanto, a uma *two-way communication* (Vartiainen, Kokko, Hakonen, 2004; cit. por Kosonen, Henttonen e Ellonen, 2007). A comunicação informal é das mais adoptadas uma vez que permite uma maior facilidade na partilha de conhecimento dentro da organização, devendo ser estimulada, entre os colaboradores, através de ferramentas adequadas. A segmentação interna no que respeita à comunicação informal é bastante útil, tendo em conta que grupos diferentes de colaboradores têm diferentes necessidades e preferências. Assim como os clientes, também os colaboradores têm-se tornado mais exigentes relativamente à informação sobre os factores que influenciam o desempenho das duas funções; no entanto, o facto de os colaboradores pretenderem obter mais informação e participarem, frequentemente, em questões que envolvem a sua função na organização, não significa que tenham que ser «invadidos» com informação relativa à organização no geral, e que pouco ou nada lhes diz respeito ou interesse. Daí que seja fundamental definir com precisão o que comunicar e como comunicar, para que se atinjam as finalidades requeridas (Thatcher, 2006).

As definições em torno do conceito de Comunicação Interna no particular têm evoluído ao longo do tempo, sendo apresentadas por diversos autores em perspectivas e em contextos divergentes. Scholes (1997; cit. por Welch e Jackson, 2007) aborda a perspectiva de *stakeholder*, definindo a Comunicação Interna como «a gestão profissional das interacções entre todos os interessados numa determinada organização». Para Kalla (2005), a Comunicação Interna refere-se a «todas as

comunicações formais e informais feitas internamente a todos os níveis da organização». Cornelissen's (2004; cit. por Welch e Jackson, 2007) caracteriza a Comunicação Interna como sendo «todos os métodos usados por uma empresa para comunicar com os seus colaboradores». A Comunicação Interna é, ainda, defendida por Bovée e Thill (2000) como «a troca de informação e ideias dentro da organização», e para Argenti e Forman (2002), como uma base para a criação de uma «atmosfera de respeito por todos os colaboradores dentro da organização», desenvolvendo o papel de orientador no caminho comunicacional, à medida que as organizações vão-se tornando mais complexas. Uma Comunicação Interna de sucesso, mais do que uma simples troca de informação, é um esforço cooperativo entre os vários níveis empresariais (Asif e Sargeant, 2000). «A nova forma de trabalhar a comunicação foca-se em ouvir os colaboradores, perceber as suas necessidades, reconhecer a sua perícia, e utilizar estas trocas para desenvolver relações» (McCarthy, 1994; cit. por Asif e Sargeant, 2000). É, neste sentido que se torna difícil atingi-la com os modelos tradicionais hierárquicos da comunicação (Asif e Sargeant, 2000). Segundo Welch e Jackson (2007), a Comunicação Interna é definida como «a comunicação entre os gestores estratégicos da organização e os seus stakeholders internos, promovendo compromisso com a empresa, sentimento de pertença, consciência do seu ambiente em mudança e compreensão pelos objectivos envolventes». Caracteriza-se, então, pela partilha de significados dentro das organizações que, segundo Brault (1992), abrange sete funções dentro da organização: informativa, de integração, de retroacção, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

Independentemente das variadas definições de Comunicação Interna é notório o ponto em que se cruzam: «a comunicação interna centra-se no activo humano da organização», é essencial para o progresso dos colaboradores e para a solidificação da identidade organizacional, e é um factor impulsionador da obtenção de objectivos organizacionais (Câmara et. al, 2007).

### 1.2.1. Os objectivos da Comunicação Interna

O facto de a Comunicação Interna nem sempre ter tido a atenção adequada no contexto empresarial e de, anteriormente, não ter sido um tema muito corrente na literatura académica, leva os autores peritos neste tema a «despertarem» as organizações

para uma questão crucial: «os colaboradores devem ser a audiência mais importante para a comunicação organizacional da empresa e para os esforços da marca empresarial» (Christensen e Askegaard, 2001), pois são eles o ponto de contacto permanente entre o ambiente interno e externo (Hardaker e Fill, 2005).

Desenvolver e implementar uma estratégia de Comunicação Interna íntegra pressupõe a construção de uma cultura capaz de apoiar os colaboradores na entrega de experiências, que se distinguem das que são entregues pela concorrência (Meade, 2010). Desempenhando a Comunicação Interna uma função crucial no desenvolvimento da organização, é fundamental que assente numa forte e bem planeada estratégia comunicacional (Quirke e Lamb, 1999), pois a Comunicação Interna não é, somente, um «conjunto de canais através dos quais circula a informação», mas sim um «sistema de interacções onde o “emissor” e o “receptor” se interinfluenciam e partilham significados simbólicos» (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2007).

A Comunicação Interna está, em grande parte da sua essência, aliada a uma *employee communication*, motivando colaboradores e criando, seguidamente, valor para a empresa (Vercic, A.; Vercic, D.; Sriramesh, 2012). A eficácia da Comunicação Interna depende de uma *face to face communication*, associada à anteriormente referida *two-way communication*, que possibilita o progresso de uma relação positiva entre líderes e colaboradores (Smidts et al., 2001; Welch, 2012). Esta *two-way communication* mantém o «público interno informado, removendo as barreiras à comunicação» e criando uma marca interna forte e confiante (Howard, 2000; Watch, 2000). Em vez de a empresa simplesmente escrever a sua visão e valores e esperar que os seus colaboradores os «vivam», a empresa deve comprometer os seus colaboradores num diálogo sobre o que a visão e os valores significam para a empresa, assim será mais fácil ter a visão e os valores interiorizados nos colaboradores (Thomson, Chernatony, Arganbright e Khan, 1999). Dortok (2006) argumenta que os colaboradores precisam de saber a identidade da sua empresa para que possam «dar a conhecê-la» ao exterior: se os colaboradores perceberem os objectivos e as metas da empresa e o seu papel na aquisição dos mesmos, terão uma maior capacidade de atingir esses objectivos. A ausência de Comunicação Interna origina a vulnerabilidade das organizações: a inexistência de conformidade entre as informações internas e externas leva os colaboradores a sentirem-se ameaçados (Grossman, 2005; cit. por White, Vanc e Stafford, 2010). Neste sentido, a Comunicação Interna deverá estabelecer um equilíbrio, na medida em que informação insuficiente cria

incerteza e especulação, e informação excessiva leva à selecção de apenas algumas, que podem não ser as mais importantes ou correctas.

O processo comunicacional é defendido como o sistema através do qual os colaboradores partilham significados que condicionam comportamentos dentro e fora da organização. A Comunicação Interna incrementa um sentimento de pertença nos colaboradores que, como refere Smidts et. al (2001), permite a identificação dos colaboradores com a organização onde trabalham, e a influência da própria empresa na absorção de crenças e valores por parte do seu público interno. Por conseguinte, a Comunicação Interna é um actor central na criação de relações favoráveis entre os líderes das organizações e os seus colaboradores, sendo que são os líderes quem influenciam estes mesmos relacionamentos (Jo e Shim, 2005). Os colaboradores tornam-se, assim, um «público estratégico» para a organização. Colaboradores satisfeitos originam clientes satisfeitos e fidelizados, a base de uma vantagem competitiva sustentada (Gronroos, 1992; Wright, 1995): a vantagem competitiva aliada a uma estratégia da Comunicação Interna advém da construção de ligações entre a organização e o público externo, só possível com colaboradores bem informados e satisfeitos (Moorcroft, 2003; Welch e Jackson, 2007).

É através de sistemas de comunicação eficazes que as organizações alcançam espaços competitivos no mercado. A Comunicação Interna é um sistema comunicacional que desenvolve o contexto ou a identidade organizacional, concebendo relações verticais e horizontais e interacções internamente entre todos os colaboradores. Sendo uma ferramenta incitadora de uma interactividade organizacional comum, que dá vida a organização, a Comunicação Interna é considerada um apoio na transformação de colaboradores em autênticos parceiros, independentemente das funções ou cargos que ocupam na empresa. Hoje em dia, é cada vez mais perceptível a discrepância entre as organizações que não apostam na Comunicação Interna, passíveis de fracasso no que respeita ao desempenho empresarial, e as que apostam na Comunicação Interna, sendo por isso susceptíveis de sucesso (Argenti e Forman, 2002).

Sintetizando, a Comunicação Interna pode originar resultados individuais ou, por outras palavras, efeitos positivos nos colaboradores ao nível individual; e resultados organizacionais, ou seja, benefícios para a organização como um todo. Dentro dos resultados individuais, pode-se destacar o compromisso, a confiança, a satisfação no trabalho, a melhoria de desempenho, o crescimento, uma atitude virada para o apoio organizacional, a motivação, o sentimento de pertença, o envolvimento, a lealdade, o

*empowerment* e a participação (Proctor e Doukakis, 2003). Dentro dos resultados organizacionais pode-se destacar a reputação empresarial, a inovação, o sucesso organizacional e o aumento dos resultados do negócio, o incentivo à mudança, a partilha de conhecimento, o aumento do capital social, as relações éticas, uma identidade empresarial unificada, a redução de mal-entendidos, discrepâncias e conflitos, a melhoria da qualidade do serviço, a partilha da visão e interpretação, a aprendizagem organizacional, a redução de custos e a vantagem competitiva (Young, 1996; Grunig, 1992; Asif e Sargeant, 2000).

Fazer face a sentimentos negativos correspondentes à comunicação, que existem ainda em muitas organizações, implica identificar, verdadeiramente, quais os factores que melhoram a Comunicação Interna e facilitam o desempenho dos colaboradores: informar os colaboradores sobre a missão da organização e quais os seus contributos na realização da missão; assegurar que a informação e os canais de comunicação divulgam ideias ao nível interno; promover planos especiais de motivação, mas também de apoio aos colaboradores no que respeita a questões importantes da organização; medir o *gap* existente entre as expectativas do cliente interno e a sua performance empresarial; permitir que os colaboradores cooperem activamente nos aspectos da vida laboral; analisar a interacção entre os gestores e os colaboradores; utilizar instrumentos de marketing interno, pois os colaboradores devem ser considerados clientes internos; participar no desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores; estabelecer um clima comunicacional aberto, capaz de fornecer informações úteis à actividade diária dos colaboradores; compreender o desenvolvimento do conhecimento e das competências como um investimento e nunca como um custo; demonstrar a importância da individualidade no produto/serviço final ou seja como cada colaborador contribui para o sucesso da organização; e encorajar os colaboradores a inovarem e a participarem nas práticas de gestão da qualidade (Proctor e Doukakis, 2003).

### 1.2.2. A relação entre a Comunicação Interna e outras áreas organizacionais

Compreender a evolução da conceito de Comunicação Interna, implica estudar fenómenos que se cruzam com a sua actividade e que condicionam o desempenho da sua função na realidade empresarial.

O sucesso das organizações do século XXI, passa por uma integração de todas as funções empresariais na obtenção dos objectivos do negócio. O **Marketing Interno** visa, precisamente, criar relações internas entre departamentos, funções e colaboradores da organização de forma a entregar a qualidade esperada pelo cliente, pois só desta forma será possível melhorar o desempenho dos colaboradores, no particular, e da empresa, no geral. A comunicação entra neste contexto com uma função indispensável no que respeita ao funcionamento de todos os processos, levando o **Marketing Interno** a persuadir as organizações a serem mais eficazes nos procedimentos comunicacionais com os colaboradores, segmentando a comunicação: há diferentes segmentos de colaboradores com diferentes necessidades, pensar o contrário implica continuar a produzir conteúdos que terão pouco significado e interesse para os target seleccionados, suscitando distância entre a organização e os colaboradores e confusão sobre o seu papel na empresa (Ahmed e Rafiq, 2003). O **Marketing Interno** só faz sentido se estiver associado a uma *two-way communication* entre líderes e colaboradores (Kotler, 1991; cit. por Bussy, Ewing e Pitt, 2003), sendo uma das ferramentas que melhoram a Comunicação Interna nas organizações. O **Marketing Interno** surge, em primeiro lugar, com a consciencialização do conceito de cliente interno, para além do conceito tradicional de cliente externo (Payne, 1993; cit. por Proctor e Doukakis, 2003). A Comunicação Interna, ao defender o conceito de *employees as customers*, sustenta que as suas necessidades deverão ser saciadas com a mesma atenção e esforço como se tratasse de consumidores externos, pois satisfazendo as necessidades dos clientes internos, a organização conseguirá mais facilmente oferecer a qualidade necessária para satisfazer os clientes externos (Ahmed e Rafiq, 2003; Hewitt, 2006; Proctor e Doukakis, 2003).

Acredita-se que, tanto as pequenas como as grandes empresas, devem requerer uma gestão eficaz do conhecimento, com o objectivo de aumentar a sua competitividade no mercado. O **Conhecimento Organizacional** não faz sentido se não for partilhado pois é, através desta partilha, que se consegue alcançar uma Comunicação Interna eficaz. O conhecimento é um activo de referência para as organizações de hoje em dia, sendo «a gestão do conhecimento um processo sistemático através do qual o conhecimento necessário ao sucesso da empresa é criado, capturado, partilhado e alavancado». Cada vez mais as organizações apercebem-se de que o acesso a informações-chave pode fazer a diferença no que respeita à produtividade dos colaboradores e à rentabilidade da



organização. São, precisamente, os colaboradores que produzem a cultura e a identidade da organização (Xu, 2007; Kosonen, Henttonen e Ellonen, 2007).

As **Relações Públicas** são outra área relevante associada ao conceito de Comunicação Interna. Ao nível estratégico empresarial, as **Relações Públicas** devem encontrar e delinear as melhores estratégias comunicacionais para que existam reacções positivas dos públicos a que se destinam, passando a sua função primordial por ter uma visão geral da organização, bem como das actividades e das ocorrências dentro da mesma; e pela responsabilidade de conceber uma identidade institucional através da divulgação dos valores e outros elementos significativos da cultura da organização (Andersen, 2001). As **Relações Públicas** são, efectivamente, uma função estratégica integrada na comunicação global das organizações actuais, operando em concordância com um plano de comunicação directamente ligado à gestão da empresa. Para além da função de planear e gerir a comunicação organizacional, as **Relações Públicas** devem procurar o relacionamento de todos os departamentos, de forma a existir uma «capitalização sinérgica dos objectivos e esforços globais da empresa» (Kunsch, 2006).

### 1.2.3. A Comunicação Interna e as estruturas organizacionais

A importância da Comunicação Interna tem sofrido alterações durante todo o processo de evolução das estruturas organizacionais e das normas de gestão (Yates, 1984). Neste sentido, torna-se indispensável a adequação com precisão dos processos comunicacionais com a estrutura do negócio e com a própria identidade organizacional. Em pequenas empresas, a Comunicação Interna, na generalidade, é realizada oralmente, podendo o líder reunir informações operacionais, tomar decisões e gerir pessoalmente. Na maioria destes casos, a Comunicação Interna escrita não existe e, caso exista, a quantidade é reduzida (Yates, 1984). Porém, nas empresas com maior dimensão os processos comunicacionais tendem a ser mais complexos.

O processo comunicacional interno deverá, sempre, condizer com a estrutura do negócio organizacional que, por sua vez, poderá ser uma estrutura centralizada (caracterizada por uma proximidade e por um controlo central das decisões, sendo um número reduzido de indivíduos que têm a autoridade de tomar decisões que influenciam toda a organização), descentralizada (caracterizada por uma maior proximidade com os clientes e por uma maior responsabilidade com o mercado; e onde a comunicação é sensível às necessidades dos clientes) e de coordenação central (caracterizada por um processo comunicacional capaz de levar os gestores a observarem a organização de forma holística, estudando, inclusive, as necessidades para além das suas unidades locais; e por uma comunicação fortemente coordenada no centro da organização, sendo os planeamentos e as medidas adoptadas através das unidades de negócio) (Quirke e Lamb, 1999; Yates, 1984).

A estrutura privilegiada pela maioria das organizações é a planeada formalmente, contribuindo para o aumento da responsabilidade por departamento empresarial, para a afirmação da autoridade, para o incentivo à comunicação holística e ao poder de decisão. «As estruturas formais assumem ter como características o facto de serem controladas pelos altos níveis da organização, o bem-estar dos colaboradores, a delimitação na partilha de informação; e a pouca flexibilidade nos processos de integração e motivação». Por outro lado, as estruturas informais não são controladas pelos níveis hierárquicos da organização, «fluindo em qualquer direcção da organização sem ter que obedecer a níveis de autoridade característicos». Os colaboradores compreendem estas estruturas como sendo mais «naturais, verdadeiras e genuínas, na

medida em que os mesmos agem segundo manifestações espontâneas, para procurar servir os seus próprios interesses e os da organização». No entanto, o informalismo pode originar uma instabilidade devido à inexistência de uma direcção forte, tendo como características o facto de «não serem controladas pelos níveis superiores da organização, a facilidade no processo comunicacional, a capacidade de integração e motivação entre os grupos de trabalho, a existência de atritos entre pessoas e alguma incapacidade de controlo» (Quirke e Lamb, 1999).

As estruturas organizacionais vão sofrendo alterações conforme as exigências do negócio e, assim como as estruturas, também a forma de fazer Comunicação Interna. A Comunicação Interna não é um processo estagnado mas sim um processo em constante mutação ao longo do tempo.

#### 1.2.4. A evolução da Comunicação Interna

As exigências do espaço organizacional vão sofrendo alterações ao longo do tempo, e nesse sentido, também a Comunicação Interna, como factor inteiramente associado a esse espaço, vai-se modificando, tentando adaptar-se às circunstâncias. Assim, é compreensível que o conceito de Comunicação Interna evolua, sendo defendido e caracterizado por diversos autores de uma forma dissemelhante conforme o contexto em que se insere. Conforme as sociedades e as organizações se vão desenvolvendo, também os processos comunicacionais foram conquistando novas fronteiras, e neste sentido, a função da comunicação passou por várias etapas até alcançar a óptica estratégica defendida na actualidade. Apresentando-se agora como um factor estratégico, o sistema de comunicação dentro das organizações começa, então, a fundamentar-se na motivação e nas necessidades humanas ao invés de um simples conjunto de actividades e tarefas, proporcionando inclusive o relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da empresa e, conseqüentemente, uma *two-way communication*. Transformam-se, por conseguinte, os conteúdos, os processos e os propósitos da comunicação, seguindo as particularidades de uma nova sociedade, cada vez mais tecnológica.

A comunicação vem atingindo significados divergentes em épocas divergentes. Novos modelos de gestão, flexíveis e horizontais, reformam a Comunicação Interna. Hoje em dia, os colaboradores estão no centro da actividade empresarial, onde existe

um incentivo ao envolvimento de todos nas decisões estratégicas, desempenhando um papel activo nas mesmas e não como receptores passivos. Por conseguinte, as organizações devem fazer sentir aos mesmos que são indispensáveis e essenciais para o seu sucesso bem como informá-los para que possam estar motivados a desempenhar a sua função e os objectivos propostos (Wright, 1995; Dolphin, 2005). É essencial que os níveis hierárquicos altos na organização consigam analisar a Comunicação Interna uma vez que cada vez mais se dá importância aquilo que os colaboradores pretendem que a organização comunique (Clampitt, 2009; cit. por Ruck, K. e Welch, M., 2012), que não são somente aspectos referentes ao negócio mas, também, à importância dos colaboradores e das suas acções no consumidor e na produtividade (Towers Watson, 2010; cit. por Ruck, K. e Welch, M., 2012). Organizações de elevada performance reconhecem o valor do contacto diário entre os líderes e os colaboradores para a construção de um clima de alinhamento empresarial (Trahant, 2008). Mais do que colaboradores benevolentes, as organizações precisam de colaboradores envolvidos. A era da informação traz consigo a noção de que a Comunicação Interna deverá ter, não só, o papel de utilizar a criatividade dos colaboradores de forma a produzir valor para os negócios empresariais, mas também de criar um caminho coerente e consistente, através do envolvimento dos colaboradores com as finalidades da empresa. Por um lado, a Comunicação Interna acrescenta valor à organização quando permite existir uma maior flexibilidade e inovação, maior qualidade nas decisões, melhor partilha de conhecimento e uma maior motivação; e por outro lado, torna-se uma ferramenta estratégica ao auxiliar os colaboradores na partilha de informação e conhecimento, na retenção de significados e na tomada de decisões.

Neste primeiro capítulo, analisou-se, ao nível teórico, o «espaço» da Comunicação Interna nas organizações. Pretende-se, seguidamente, confrontar a análise teórica feita com realidades empresariais, no sentido de perceber, ao nível prático, como é que se traduz este «espaço» da Comunicação Interna na estratégia das organizações. Para isso, procedeu-se a uma selecção e revisão de artigos relacionados com o tema de base deste trabalho.

## Capítulo II – Metodologia

O presente trabalho pretende estudar a Comunicação Interna, a evolução do conceito, a importância e o impacto crescentes na viabilidade dos negócios. A fim de tentar definir, então, qual o «nível» de aposta das organizações na Comunicação Interna, recorreu-se a uma meta-análise, um método que confronta e combina resultados recolhidos de diversos estudos efectuados e publicados por outros autores (Whiston e Li, 2011). A recolha de artigos para revisão foi realizada através de várias bases de dados bibliográficas disponíveis na biblioteca digital do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

As bases de dados utilizadas foram a B-On, a PROQUEST e a ISI, através de uma pesquisa rápida avançada, de todos os artigos, em *full text* e em *scholarly journal* de forma a segmentar a informação que se pretendia, e não se definiu um intervalo de tempo na medida em que mesmo sem intervalo de tempo definido os artigos apresentados não representavam um número excessivo. Para as três bases de dados, as opções de pesquisa foram, em títulos principais, *Internal Communication*, «*Internal Communication*», *Communication inside organisations*, *Communication within organisations*; e em títulos secundários *empirical study* e *case study*. Do total de 141 artigos recolhidos, 84 artigos correspondem à pesquisa na B-On, 50 à pesquisa na PROQUEST e 7 à pesquisa na ISI. Dos 84 artigos retirados da B-On, 75 artigos foi o resultado para as palavras de pesquisa *Internal Communication* (título principal) e *case study* (títulos secundários); seis para as palavras de pesquisa «*Internal Communication*» (título principal) e *empirical study* (títulos secundários); dois para as palavras de pesquisa *Communication inside organisations* (título principal) e *case study* (títulos secundários); e um resultado para as palavras de pesquisa *Communication within organisations* (título principal) e *case study* (títulos secundários). Dos 50 artigos retirados da PROQUEST, cinco foi o resultado para as palavras de pesquisa «*Internal Communication*» (título principal) e *case study* (títulos secundários); 13 para as palavras de pesquisa *Internal Communication* (título principal) e *empirical study* (títulos secundários); e 32 para as palavras de pesquisa *Internal Communication* (título principal) e *case study* (títulos secundários). Dos sete artigos retirados da ISI, três foi o resultado para as palavras *Internal Communication* (título principal) e *case study* (títulos secundários); dois para as palavras de pesquisa *Internal Communication* (título principal) e *empirical study* (títulos

secundários); e dois para as palavras de pesquisa *Communication inside organisation* (título principal). Presumivelmente, os melhores resultados foram obtidos através das bases de dados B-On e PROQUEST, mediante as palavras de pesquisa «*Internal Communication AND case study*».

Ainda numa primeira fase da metodologia, após a pesquisa dos artigos, verificou-se a existência de artigos repetidos, mal classificados ou inválidos para a realização deste trabalho. Posteriormente a uma exclusão de artigos repetidos (45), o total de 141 artigos resumiu-se a 96 artigos, dos quais foram colocados de parte 29 artigos mal referenciados sobre o tema, e 25 artigos que não consistiam em estudos de caso de empresas, ficando com um número total de 42 artigos em análise, com enfoque primordial nas conclusões retiradas pelos autores sobre o tema de estudo.

Numa segunda fase da metodologia, elaborou-se um quadro (Anexo 1) baseado na revisão dos artigos, com a finalidade de melhor comparar as diferentes abordagens e contextos organizacionais no que respeita ao tema Comunicação Interna. No quadro (Anexo 1), anotou-se os autores e os títulos dos artigos, as datas de publicação, o país e/ou o Continente onde a empresa estudada se insere, o conteúdo-chave dos artigos, o desempenho da Comunicação Interna com base numa interpretação ao conhecer o processo comunicacional das organizações apresentadas, e as revistas científicas onde foram publicados. O quadro possibilitou o desenvolvimento de gráficos que facilitam uma identificação, não só da evolução do conceito nas organizações através do número de publicações por ano e localização geográfica, mas inclusive do grau de aposta na Comunicação Interna percebido através dos teores centrais dos artigos analisados.

### Capítulo III - Recolha e análise de dados

O presente trabalho pretende estudar a Comunicação Interna, a evolução do conceito, a importância e o impacto crescentes na viabilidade dos negócios, tendo em conta a evidência entre a Comunicação Interna e uma vantagem competitiva sustentável.

O quadro de revisão de artigos (Anexo 1) baseia-se em informações retiradas dos artigos analisados que constituem factores relevantes para o desenvolvimento do presente trabalho. Anotou-se, então, os autores e os títulos dos artigos, as datas de publicação, o país e/ou o Continente onde a empresa estudada se insere, o conteúdo-chave dos artigos, o desempenho da Comunicação Interna, e as revistas científicas onde foram publicados. A coluna do quadro (Anexo 1) referente ao conteúdo-chave retirado dos artigos estudados apresenta uma síntese do «espaço» que a Comunicação Interna ocupa nos vários contextos organizacionais. Através de uma interpretação destes conteúdos-chave é possível concluir qual o desempenho da Comunicação Interna, definido, por sua vez, pelo grau de aposta numa *employee communication* e numa *two-way communication*. Ao abordar a essência da Comunicação Interna, tanto na revisão teórica como na revisão de artigos, a *employee communication* e a *two-way communication* são os conceitos mais evidenciados por autores que estudam o tema e por organizações que demonstram o seu empenho na comunicação com os colaboradores. A Comunicação Interna está, em grande parte da sua essência, aliada a uma *employee communication*, atribuindo valor aos colaboradores, fornecendo-lhes planos organizacionais, estabelecendo um processo comunicacional claro da estratégia e relações internas com o intuito de dar força à organização (Vercic, A.; Vercic, D.; Sriramesh, 2012); e a uma *two-way communication*, possibilitadora de uma relação positiva entre líderes e colaboradores, mantendo o «público interno informado, removendo as barreiras à comunicação» e criando uma marca interna forte e confiante (Howard, 2000; Watch, 2000).

Evidentemente haverá sempre organizações que adoptam uma atitude mais activa perante a Comunicação Interna, e outras uma atitude mais passiva ou até inexistente. A Comunicação Interna não representa o mesmo universo conceptual para todos os indivíduos, ainda que exista um consenso entre vários autores: uma Comunicação Interna de sucesso, mais do que uma troca de informação, é um esforço cooperativo entre as várias unidades empresariais, focando-se em «ouvir os

colaboradores, perceber as suas necessidades, reconhecer a sua perícia, e utilizar estas trocas para desenvolver relações» (McCarthy, 1994; cit. por Asif e Sargeant, 2000). No entanto, surge na maioria dos artigos analisados, independentemente das organizações apostarem fortemente ou insuficientemente na Comunicação Interna, a referência às noções de *employee communication* e *two-way communication* como estratégias internas associadas a uma performance positiva. Assim, pode-se referir que o conceito de Comunicação Interna é, na sua maioria, constituído por estes dois conceitos que envolvem, por sua vez, factores proporcionadores, quando em consonância e equilíbrio, de uma vantagem competitiva sustentável. A *employee communication* e a *two-way communication* abrangem nomeadamente, e conforme os artigos analisados (Anexo 1), a comunicação horizontal na organização, possibilitando a criação de relações internas fortes com gestores e entre colaboradores; a relevância atribuída à vertente humana, preocupando-se com o bem-estar dos colaboradores; a satisfação, o compromisso, a lealdade, a formação, o *feedback*, o envolvimento e participação nas decisões, o sentimento de pertença dos colaboradores; a utilização de novos meios de comunicação e de proximidade com os colaboradores como os *meetings*, a *face-to-face communication* (*F2F communication*), os *blogs*; o incentivo à inovação; a segmentação da informação; a adequação dos estilos de gestão e liderança; o planeamento estratégico e oficial da Comunicação Interna. Estes factores representam os tópicos centrais nos artigos analisados e nesse sentido, optou-se por incluir no quadro de revisão de artigos (Anexo 1) a análise geral da Comunicação Interna mediante as alusões relacionadas com uma aposta, ou não, na *employee communication* e na *two-way communication*. Consoante a realidade organizacional em que se insere, a aposta vai ser mais ou menos significativa, podendo uma empresa apostar no desenvolvimento de apenas um, vários, ou nenhum dos factores acima referidos. O que é de facto relevante é a presença identificada de uma intenção positiva que poderá vir a desenvolver-se no futuro.

O quadro de revisão de artigos (Anexo 1) tem como finalidade primordial a percepção do desempenho da Comunicação Interna nas organizações, possível de reter somente através da leitura dos artigos e da interpretação dos seus conteúdos-chave que, por sua vez, declaram se o desempenho da Comunicação Interna, mediante estratégias de *employee communication* e *two-way communication*, são uma realidade na organização. Neste sentido, o seu desempenho é classificado através de indicadores que mostram a existência de uma Comunicação Interna forte, insuficiente ou fraca,

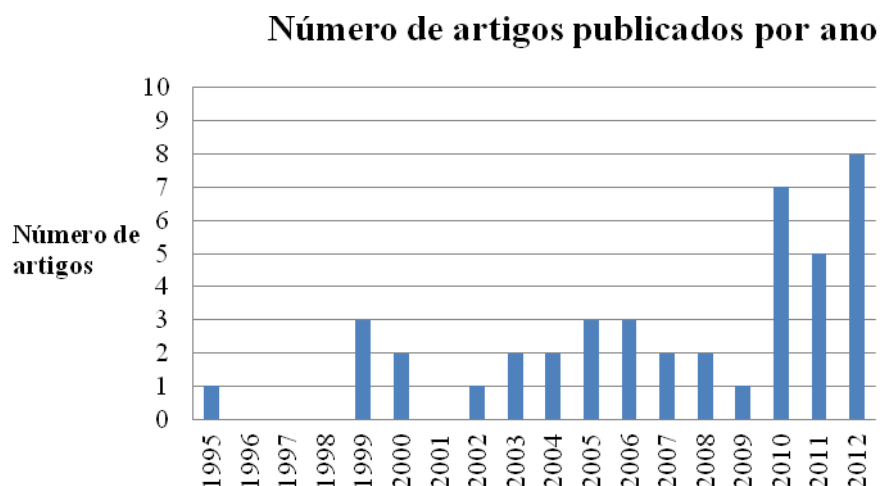


inteiramente associada a uma aposta forte, insuficiente ou fraca numa *employee communication* e *two-way communication*.

## Capítulo IV – Análise de resultados

O quadro de revisão de artigos (Anexo 1) possibilitou o desenvolvimento de gráficos que facilitam uma identificação, não só da evolução do conceito nas organizações através do número de publicações por ano e por país e/ou Continente; mas inclusive do desempenho da Comunicação Interna percebido através dos teores centrais dos artigos analisados.

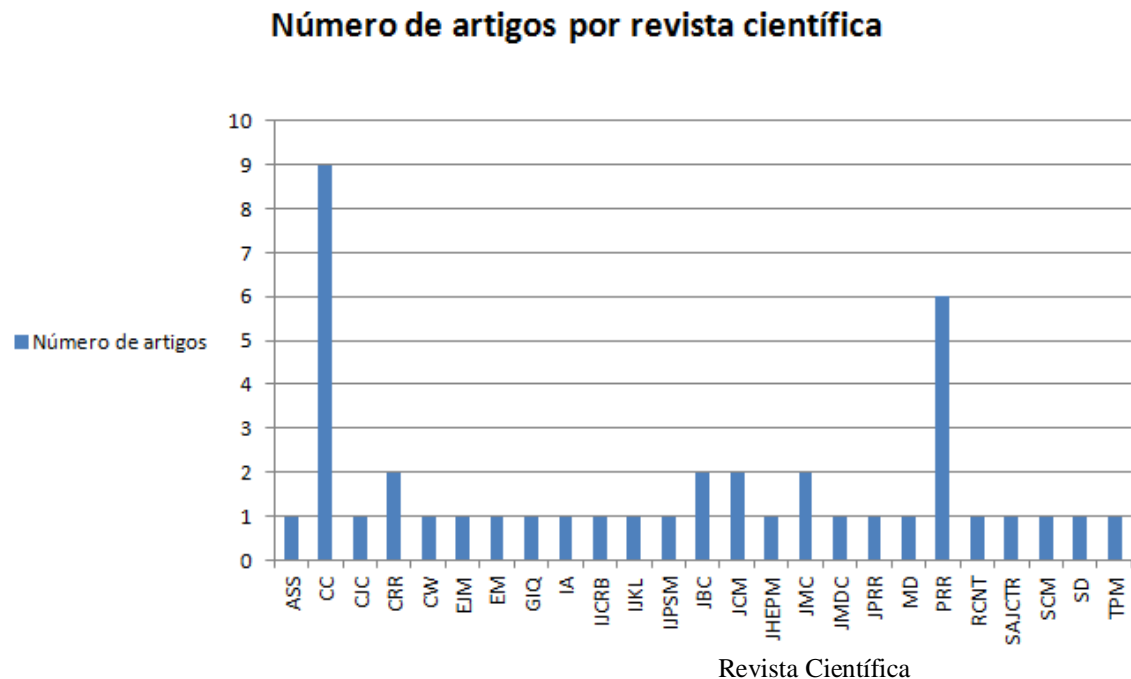
No sentido de analisar o número de artigos publicados por ano, procedeu-se à realização do seguinte gráfico (Figura 1):



**Figura 1. – Número de artigos publicados por ano.**

Tendo em conta que não se definiu um horizonte temporal, percebe-se que os artigos surgem nas bases de dados somente a partir do ano 1995, não havendo registo de artigos para as palavras de pesquisa utilizadas nos anos 1996, 1997, 1998 e 2001. O ano de 2012 foi o ano que se destacou com o maior número de artigos publicados (oito), seguido do ano 2010 (sete) e posteriormente do ano 2011 (cinco). Entre os anos de 2003 e 2008, o número de artigos foi aproximado variando entre 2 a 3 artigos publicados. É perceptível a consistência nas publicações de artigos entre 2002 e 2012 (com publicações seguidas) e entre 1995 e 2001 a presença de alguns intervalos de publicações: um artigo em 1995, três em 1999, dois em 2000; e nenhum entre 1996 e 1998, e em 2001. A avaliar pelo número de artigos durante o tempo identificado, a Comunicação Interna é um tema crescente nos últimos anos, caracterizado por uma

evolução de importância, sendo que começa a aparecer a partir de 1995, a partir de 2005 começa a tornar-se alvo de maior atenção, e a partir de 2010 assume um papel de grande enfoque para as organizações.



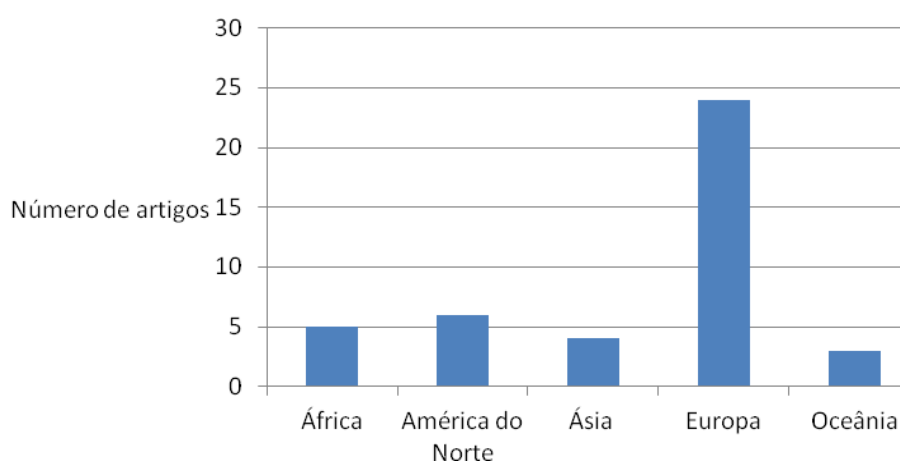
**Figura 2 – Número de artigos publicados por revista científica.**

Legenda Figura 2:

ASS – Asian Social Science  
 CC – Corporate Communications  
 CJC – Canadian Journal of Communication  
 CRR – Corporate Reputation Review  
 CW – Communication World  
 EJM – European Journal of Marketing  
 EM – Ekonomie a Management  
 GIQ – Government Information Quarterly  
 IA – Internal Auditor  
 IJCRB – Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business  
 IJKL – International Journal Knowledge and Learning  
 IJPSM – The International Journal of Public Sector Management  
 JBC – The Journal of Business Communication  
 JCM – Journal of Communication Management  
 JHEPM – Journal of Higher Education Policy and Management  
 JMC – Journal of Marketing Communications  
 JMDC – Journal of Marketing Development and Competitiveness  
 JPRR – Journal of Public Relations Research  
 MD – Management Decision  
 PRR – Public Relations Review  
 RCNT – Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías  
 SAJCTR – South African Journal for Communication Theory and Research  
 SCM – Strategic Communication Management  
 SD – Strategic Direction  
 TPM – Team Performance Management

Os 42 artigos reunidos para o desenvolvimento do estudo foram publicados em 25 revistas científicas. Analisando o gráfico da figura 2, é possível destacar um maior número de publicações de artigos na revista *Corporate Communications* (nove artigos), seguindo-se da revista *Public Relations Review* (seis artigos). As revistas *Corporate Reputation Review*, *The Journal of Business Communication* e *Journal of Communication Management* apresentam-se com um número idêntico de dois artigos publicados; sendo que todas as restantes revistas aparecem com apenas um artigo publicado. A avaliar pelo número de revistas científicas em causa e respectivo número de artigos, pode-se constatar que a Comunicação Interna é um tema transversal a todas as áreas de negócio, percebendo-se, ainda através do número de revistas científicas, que a maioria dos vários sectores de actividade empresarial têm atribuído uma maior relevância à Comunicação Interna nas organizações. Compreende-se que as revistas científicas mais direccionadas para a comunicação e para as relações públicas, nomeadamente a *Corporate Communications* (com nove artigos) e a *Public Relations Review* (com seis artigos), mereçam um maior destaque relativamente ao número de artigos publicados, demonstrando, mais uma vez, que a Comunicação Interna é uma área crescente em importância no mundo organizacional e académico.

### Número de artigos por Continente



**Figura 3. – Número de artigos por Continente.**

Através do gráfico da figura 3 é possível verificar a existência de um maior número de artigos publicados referentes à Europa, com um total de 24 artigos,

seguindo-se a América do Norte com seis artigos, a África com cinco artigos, a Ásia com quatro artigos e a Oceânia com três artigos publicados.

Considera-se pertinente a apresentação de um gráfico menos abrangente, mostrando o número de artigos publicados por país, na medida em que subsiste um destaque no número de artigos em alguns dos países apresentados posteriormente (Figura 4).

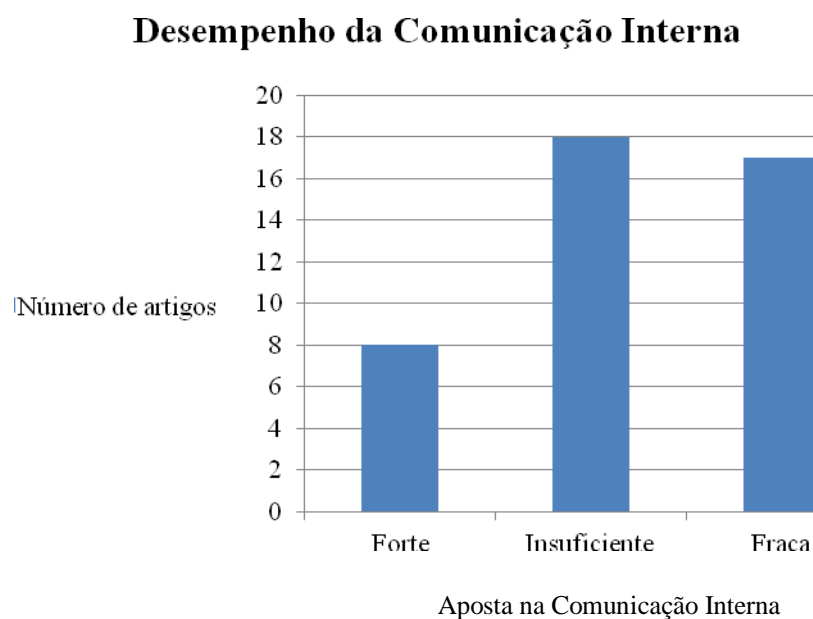


**Figura 4. – Número de artigos por país.**

Analisando o gráfico da figura 4, o Reino Unido apresenta-se com um maior número de organizações com artigos publicados (oito artigos), seguindo-se a África do Sul (cinco artigos), os Estados Unidos (quatro artigos) e a Finlândia (três artigos). Com um igual número de dois artigos surgem a Áustria, o Canadá, a Irlanda e a Nova Zelândia; e os restantes países identificados apenas com um artigo.

A análise dos dois gráficos (Figuras 3 e 4) leva a uma evidência da Europa, América do Norte e África (neste caso, somente a África do Sul), pelo facto dos números mais elevados de artigos publicados se inserirem em países desses mesmos Continentes: Reino Unido, África do Sul e Estados Unidos. Estes três Continentes podem ser considerados, dentro do panorama internacional, como «espaços» mais próximos culturalmente em comparação com outros, e onde a existência de organizações desenvolvidas permite dar uma maior ênfase à Comunicação Interna como área estratégica. Há um quadro organizacional mais «desperto» para esta nova realidade: os colaboradores devem estar no centro da actividade empresarial. O facto de

serem sociedades mais abertas, democráticas, mais propícias a um relacionamento interpessoal, origina, por sua vez, uma maior exigência da Comunicação Interna: os próprios indivíduos sentem-se nomeadamente envolvidos e participativos no ambiente externo à empresa, sentindo, por isso, uma necessidade de envolvimento, colaboração, participação inclusive dentro da organização, e nesse sentido, a própria empresa sente necessidade de dar resposta a essa situação. A Europa, no geral, e o Reino Unido, no particular, pelo elevado número de artigos, representam maioritariamente um número significativo de organizações onde subsiste, em alguns casos, uma aposta forte na Comunicação Interna, e, em outros, uma aposta ainda insuficiente, conforme demonstrado no quadro de revisão de artigos (Anexo 1). Dos artigos analisados, é possível comprovar que o maior número de casos de organizações de sucesso no que respeita ao desempenho da Comunicação Interna são as empresas europeias.

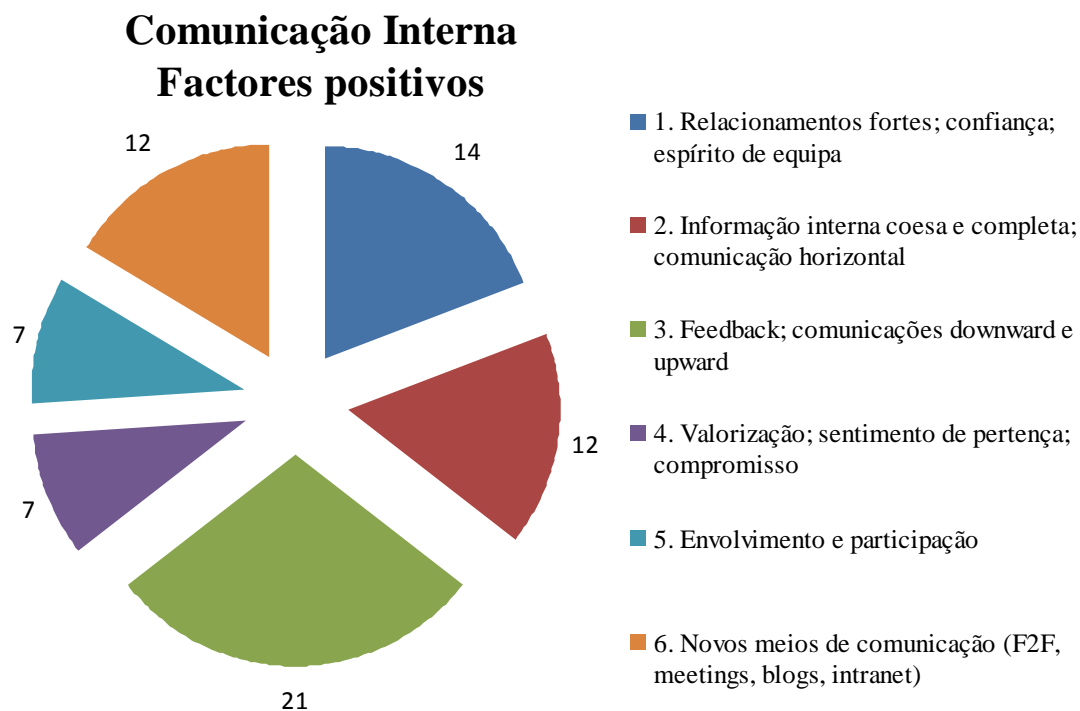


**Figura 5 – Desempenho da Comunicação Interna nas organizações.**

A elaboração do quadro de revisão de artigos (Anexo 1) possibilitou a identificação do «espaço» que a Comunicação Interna tem ocupado nos respectivos contextos empresariais. Os conteúdos-chave expostos nos artigos permitem a classificação dos mesmos em três tipos diferentes, de acordo com o seu grau de aposta na Comunicação Interna. Os artigos que fazem referência a uma aposta forte na Comunicação Interna (oito) são aqueles que se caracterizam por contextos empresariais onde os colaboradores são uma área estratégica prioritária para a organização, estando no centro da actividade empresarial; e onde a *employee communication* e a *two-way*

*communication* (com as suas características de envolvimento, participação, partilha de conhecimento, identificação, sentimento de pertença, satisfação, cooperação, informação) são os caminhos de prosseguimento da organização. Pode-se, por isso, dizer que uma aposta forte envolve uma Comunicação Interna adequada e eficaz ainda que, em alguns casos, subsista uma intenção de melhoria de alguns factores menos desenvolvidos. Os artigos que referem uma aposta insuficiente na Comunicação Interna (18) estão associados a empresas que têm dado alguns passos significativos na fomentação de uma *employee communication* e *two-way communication*, não deixando de ser estes passos, no entanto, o princípio de um processo de consciencialização total da organização para a importância de uma Comunicação Interna adequada e eficaz. Finalmente, os artigos alusivos a uma aposta fraca na Comunicação Interna (17) caracterizam-se por ambientes empresariais onde os processos de *employee communication* e *two-way communication* são raros ou inexistentes, e onde a noção de colaborador como cliente interno capaz de chegar, assim, mais facilmente ao cliente externo, simplesmente não existe. O número total de artigos analisados (42) não corresponde ao número total de artigos contabilizados na figura 5 (43), na medida em que um dos artigos aborda duas empresas distintas, uma delas com uma aposta insuficiente na Comunicação Interna e outra delas com uma aposta fraca na Comunicação Interna.

Observando a figura 5, compreende-se a existência de uma discrepância entre uma aposta forte e uma aposta fraca e insuficiente, remetendo para aquilo que tem sido referido ao nível teórico: no geral, há muitas organizações que estão a dar cada vez mais importância à Comunicação Interna, importância essa mais acentuada em anos recentes, apesar de não ser um processo de evolução totalmente conseguido. Tal como ilustrado na figura 5, os resultados demonstram que as organizações ou não se mentalizaram ainda da importância da Comunicação Interna ou estão somente a avançar com força actualmente, sendo a Comunicação Interna insuficiente. Por outro lado, o facto da maioria dos artigos transmitirem que a Comunicação Interna é fraca ou insuficiente, não impede a existência de organizações, ainda que em número reduzido, onde a Comunicação Interna é uma área prioritária a funcionar de forma eficaz, com uma alocação forte de recursos para o seu contínuo desenvolvimento.

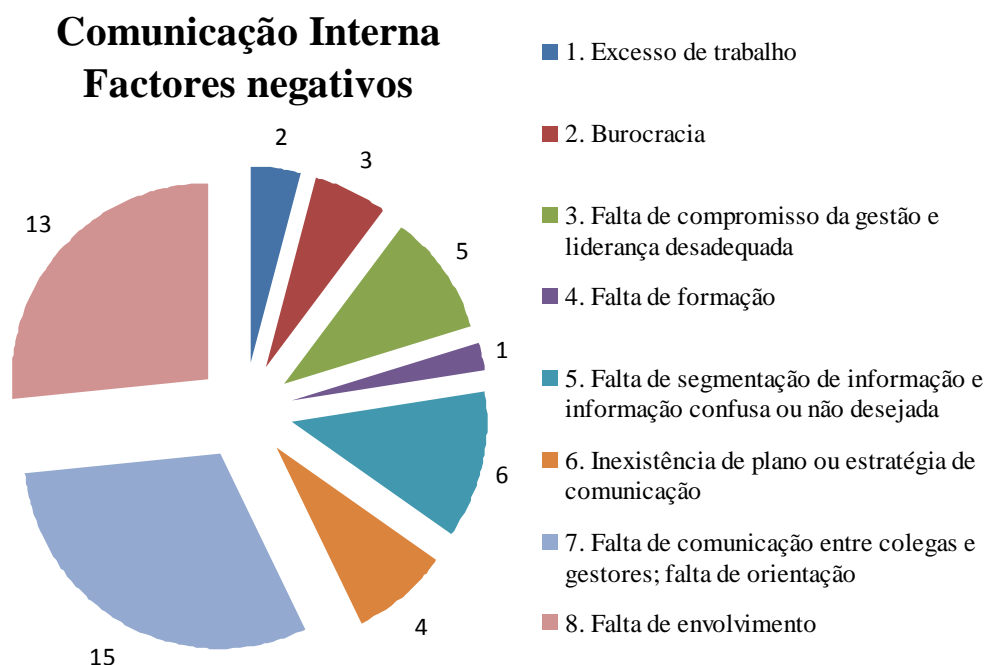


**Figura 6. – Factores positivos resultantes da Comunicação Interna.**

A figura 6 apresenta os motivos partilhados pelas organizações no que respeita aos factores positivos provenientes de uma aposta na *employee communication* e na *two-way communication*. Importa referir que mesmo em contextos onde a Comunicação Interna não é favorável, poderão existir alguns factores positivos. Neste sentido, estão representados neste gráfico (Figura 6) todos os artigos que aportam a estes aspectos positivos, independentemente do grau de desempenho da Comunicação nas respectivas organizações. O *feedback* ou a comunicação *downward* e *upward* é a consequência da Comunicação Interna mais assinalada pelas organizações (21 artigos), seguindo-se dos relacionamentos internos fortes, da confiança e do espírito de equipa (14 artigos). Posteriormente, a adopção de novas formas de comunicar com os colaboradores (*face-to-face communication*, *meetings*, *blogs*), juntamente com a comunicação horizontal e coesa (igualmente 12 artigos), são outros resultados mais reconhecidas pelas organizações em estudo. Com menos destaque, surgem, igualmente com sete artigos, a valorização, o sentimento de pertença e o compromisso, bem como o envolvimento a participação e a partilha. Estes factores têm sido apontados pelas empresas como sendo susceptíveis de algumas falhas, mesmo em organizações onde o empenho numa Comunicação Interna eficaz é constante: fomenta-se muito, nomeadamente, os relacionamentos internos, mas pouco o envolvimento dos colaboradores nas decisões



estratégicas e a partilha de conhecimento, o sentimento de pertença e compromisso dos colaboradores com a organização.



**Figura 7. – Factores negativos resultantes da Comunicação Interna.**

A figura 7 apresenta os aspectos negativos partilhados pelas organizações resultantes de uma Comunicação Interna desadequada e ineficaz. À semelhança da figura 6, mesmo as organizações que têm uma Comunicação Interna eficaz indicam, por vezes, falhas em alguns factores importantes, e nesse sentido este gráfico (Figura 7) representa todos os estudos de caso que se inserem nestas áreas, independentemente do grau de desempenho da Comunicação Interna. Um *gap* na comunicação entre colegas e gestores bem como a falta de orientação parecem ser os factores negativos com maior ocorrência dentro das empresas estudadas (15 artigos), seguindo-se de uma ausência de envolvimento (13 artigos) e de segmentação da informação (6 artigos). Posteriormente a falta de compromisso dos líderes e a liderança desadequada (5 artigos), a inexistência de plano ou estratégia de comunicação (4 artigos), a burocracia e o autoritarismo excessivos (3 artigos), o excesso de trabalho (2 artigos) e a falta de formação (1 artigo). Os factores da Comunicação Interna com um maior número de resultados negativos coincidem, presumivelmente, com os factores que, na figura 6, menos resultados positivos apresentam.

## Capítulo V - Discussão de resultados

A Comunicação Interna é o pilar central para uma estratégia comunicacional de sucesso nas organizações (Hargie e Tourish, 2009; cit. por Welch, 2012). A maioria dos colaboradores de uma organização analisada declara, precisamente, que a Comunicação Interna influencia o desempenho da sua função na organização (Holá, 2012), acreditando-se numa relação positiva entre a Comunicação Interna e a performance da empresa.

As definições e os propósitos da Comunicação Interna têm sofrido alterações ao longo do tempo (Smith, 2005; cit. por Kosonen, Henttinen e Ellonen, 2007), sendo apresentadas por diversos autores em perspectivas e em contextos divergentes. Uma Comunicação Interna de sucesso é caracterizada por um esforço cooperativo entre os vários níveis empresariais (Asif e Sargeant, 2000), ouvindo os colaboradores, percebendo as suas necessidades, e desenvolvendo relações (McCarthy, 1994; cit. por Asif e Sargeant, 2000). As organizações precisam de «despertar» para uma questão crucial: «os colaboradores devem ser a audiência mais importante para a comunicação organizacional da empresa e para os esforços da marca empresarial» (Christensen e Askegaard), pois são eles o ponto de contacto permanente entre o ambiente interno e externo (Hardaker e Fill, 2005).

A Comunicação Interna está, em grande parte da sua essência, aliada a uma *employee communication* (Vercic, A.; Vercic, D.; Sriramesh, 2012) e a uma *two-way communication* (Howard, 2000; Watch, 2000). Em algumas das organizações estudadas, os colaboradores recebem mensagens internas adequadas diariamente e através de meios apropriados, o que permite a criação de relacionamentos fortes baseados em comunicações *downward* e *upward* (existe *feedback* no terreno entre os colaboradores e a gestão); sentem que são valorizados e por isso partilham um sentimento de pertença e compromisso com a empresa (Abdullah e Antony, 2011); participam em decisões operacionais e sugerem melhorias pois a *bottom-up communication* funciona de forma adequada (Arif, Jan, Marwat e Ullah, 2009; Chong, 2007; Uusi-Rauva e Nurkka, 2010). Para os gestores de uma determinada organização subsiste uma necessidade de *win the hearts and the minds of their own people* (Dolphin, 2005), considerando os colaboradores como uma audiência importante porque têm poder de influência nas outras audiências (Seiter, 1995). Os *meetings*, as *newsletters*, as publicações internas e a *intranet* são, para os gestores de algumas organizações em estudo, ferramentas eficazes

na divulgação de informação aos colaboradores e para a recepção de *feedback* da parte deles (Asif e Sargeant, 2000; Uusi-Rauva e Nurkka, 2010; Dortok, 2006; Kosonen, Henttonen e Ellonen, 2007). A utilização de novos meios de comunicação traduz-se num impacto positivo na eficácia da Comunicação Interna, permitindo, por sua vez, a existência de uma *two-way communication* (Bussy, Ewing e Pitt, 2003). Através da revisão de artigos é perceptível identificar que os colaboradores se sentem mais motivados através de interações *face-to-face* por estarem associadas a uma abertura e confiança (Hewitt, 2006).

A Comunicação Interna é um actor central na criação de relações favoráveis entre os líderes das organizações e os seus colaboradores (Smidts et al., 2001; Welch, 2012), sendo que são os líderes quem influenciam estes mesmos relacionamentos (Jo e Shim, 2005). Em vez de a empresa simplesmente escrever a sua visão e valores e esperar que os seus colaboradores os «vivam», a empresa deverá comprometer os seus colaboradores num diálogo sobre o que a visão e os valores significam para a empresa, assim será mais fácil ter a visão e os valores interiorizados nos colaboradores (Thomson, Chernatony, Arganbright e Khan, 1999). Para empresas analisadas, a influência dos líderes é relevante para os colaboradores pois olham para os mesmos para aprenderem como se devem comportar na organização. Acreditam, por isso, que os líderes estão a reconhecer a diferença entre uma *good communication* e uma *great communication*, condicionadora da transição de uma *good organisation* para uma *great organisation* (Nicholson, 2011; Yeomans, 2008).

As estruturas organizacionais vão sofrendo alterações conforme as exigências do negócio e, assim como as estruturas, também a forma de fazer Comunicação Interna. Neste sentido, a Comunicação Interna não é um processo estagnado mas sim um processo em transformação contínua. Algumas das organizações estudadas referem um maior espírito de equipa, debates, e envolvimento entre os colaboradores e os gestores, como resultados de estruturas descentralizadas (Holtzhausen, 2002). Por outro lado, outras empresas referem que o facto de adoptarem uma estrutura descentralizada leva a uma inconsistência no fluxo da informação pelas várias unidades, porque os gestores variam na sua capacidade de comunicar. O processo comunicacional torna-se, então, dependente do conceito individual dos líderes relativamente ao que funciona na organização, não existindo, muitas vezes um planeamento formal da comunicação (White, Vanc e Stafford, 2010; Wood, 1999). É fundamental desenvolver uma estratégia de Comunicação Interna correcta, pois a Comunicação Interna é um «sistema de

interacções onde o “emissor” e o “receptor” se interinfluenciam e partilham significados simbólicos» (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2007). A inexistência de uma estratégia formal de comunicação faz com que os colaboradores não se apercebam do caminho da organização (Robson e Tourish, 2005).

Colaboradores satisfeitos originam clientes satisfeitos e fidelizados, a base de uma vantagem competitiva sustentada (Gronroos, 1992; Wright, 1995): a vantagem competitiva aliada a uma estratégia da Comunicação Interna só é possível com colaboradores bem informados, satisfeitos e motivados (Moorcroft, 2003; Welch e Jackson, 2007). No entanto, na revisão de artigos é possível evidenciar algumas organizações que não têm em conta a importância da satisfação dos colaboradores. Alguns dos motivos de insatisfação enumerados são o excesso de trabalho com *deadlines* surreais, demasiada burocracia (que impede os colaboradores de responderem rapidamente aos requisitos internos e externos), falta de compromisso da gestão na obtenção dos objectivos, falta de formação para o desempenho de determinadas funções, inexistência de recursos humanos suficientes para a realização dos projectos empresariais (Appelbaum, Shapiro, Danakas, Gualtieri, Li, Loo, Renaud e Zampieri, 2004; Quinn e Hargie, 2004), substituição da *F2F communication* pelo *e-mail* (Butler, 2010), liderança desadequada, falta de informação e orientação (Fletcher, 1999; Holá, 2012; Ruck e Welch, 2012), enfoque nos erros cometidos e não nos objectivos alcançados. A inexistência de uma *two-way communication* origina colaboradores isolados, não ouvidos e não valorizados, e a inexistência de uma política formal que oriente a gestão faz com que o *feedback* dependa do estilo de comunicação individual dos gestores (Steyn, Steyn e Rooyen, 2011).

A segmentação interna é um processo fundamental na medida em que os colaboradores têm diferentes necessidades e preferências (Thatcher, 2006). Como referido em vários artigos, é necessário segmentar a informação pois a difusão de conteúdos que os colaboradores não necessitam ou não têm interesse origina mensagens confusas e trocadas (Daly, Teague e Kitchen, 2003; Kosonen, Henttonen e Ellonen, 2007), e os próprios significados da comunicação variam, devendo-se adequar às necessidades dos colaboradores para serem eficazes (Linke e Zerfass, 2011; Quinn e Hargie, 2004). Em algumas das empresas estudadas, os colaboradores conhecem situações pelos *media* quando deveriam conhecer em primeiro lugar, por se considerarem «membros da família» (White, Vanc e Stafford, 2010).

As Relações Públicas devem delinear as melhores estratégias comunicacionais para que existam reacções positivas dos públicos a que se destinam, passando a sua função primordial por ter uma visão geral da organização (Kunsch, 2006). Para além da função de planear e gerir a comunicação organizacional, as Relações Públicas devem procurar o relacionamento de todos os departamentos, de forma a existir uma «capitalização sinérgica dos objectivos e esforços globais da empresa» (Kunsch, 2006). É neste sentido que em artigos analisados, as Relações Públicas surgem como uma área que tem abandonado a sua função comunicacional original nas organizações, concentrando-se em colocar os colaboradores no centro da actividade empresarial (Lies, 2012).

A Comunicação Interna acrescenta valor à organização ao possibilitar a existência de uma maior flexibilidade e inovação, maior qualidade nas decisões, melhor partilha de conhecimento e motivação; tornando-se uma ferramenta estratégica ao apoiar os colaboradores na partilha de informação e conhecimento, na detenção de significados e na tomada de decisões. Apenas recentemente se tem dado um espaço de relevância à Comunicação Interna como um factor capaz de influenciar os resultados das empresas. Não sendo ainda totalmente reconhecida, nota-se a evolução do conceito e a importância e o impacto crescentes na viabilidade dos negócios de organizações que percebem que, conquistando os seus colaboradores, nomeadamente através de uma maior integração e atenção às suas necessidades, obtêm uma vantagem competitiva sustentável. A figura 1, com a apresentação do número de artigos por ano, reforça, precisamente, a afirmação desta evolução, com um maior número de publicações sobre o tema nos anos mais recentes (a partir de 2010).

As exigências do espaço organizacional vão sofrendo alterações ao longo do tempo, e nesse sentido, também a Comunicação Interna, se vai adaptando, sendo compreensível que o conceito evolua. A função da comunicação passou por várias etapas até alcançar a perspectiva estratégica defendida hoje em dia. O sistema de comunicação dentro das organizações começa, então, a assentar na motivação e nas necessidades dos colaboradores ao invés das actividades e tarefas, propiciando o relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da empresa e, logicamente, uma *two-way communication*. Actualmente, os colaboradores estão no centro da actividade organizacional, onde subsiste um estímulo ao envolvimento activo de todos nas decisões estratégicas (Wright, 1995; Dolphin, 2005). Contudo, a adopção da Comunicação Interna como estratégia organizacional não é observável em todos os

contextos empresariais. A figura 5 retrata esta realidade ao demonstrar a discrepância existente entre uma aposta forte e uma aposta fraca e insuficiente na Comunicação Interna por parte das organizações analisadas, remetendo para o facto de que, hoje em dia, existem muitas organizações que estão a dar cada vez mais importância à Comunicação Interna, embora seja um processo de evolução que não está totalmente conseguido. Por conseguinte, a aposta e o desempenho da Comunicação Interna nas organizações é predominantemente insuficiente, na medida em que os esforços realizados para uma *employee communication* e para uma *two-way communication* não são razoáveis para a obtenção de uma Comunicação Interna eficaz, capaz de alcançar uma vantagem competitiva sustentada. No entanto, a Comunicação Interna não é totalmente inexistente, pois há cada vez mais organizações com uma atitude activa perante a mesma. Importa ainda referir que, mesmo sendo em número reduzido, já subsistem organizações de sucesso no que respeita à implementação e gestão da Comunicação Interna.

## Capítulo VI – Conclusão

A Comunicação tem sido encarada como uma necessidade para organizações que pretendem crescer ou, simplesmente, sobreviver no ambiente externo. «A nova forma de trabalhar a comunicação foca-se em ouvir os colaboradores, perceber as suas necessidades, reconhecer a sua perícia, e utilizar estas trocas para desenvolver relações» (McCarthy, 1994; cit. por Asif e Sargeant, 2000). Neste sentido, é cada vez mais visível a existência do conceito de «público estratégico», composto pelo público interno e externo, onde o reconhecimento do potencial interno é crucial para chegar ao cliente externo, tendo ambos o mesmo peso de importância.

As organizações estão cada vez mais atentas à ameaça que poderá provir de uma ausência de comunicação com os colaboradores. Segundo Gronroos (1992) e Wright (1995), a vantagem competitiva associada a uma estratégia de Comunicação Interna resulta da construção de ligações entre a organização e o público externo, só possível com colaboradores bem informados, satisfeitos, motivados e produtivos.

É compreensível que o conceito de Comunicação Interna evolua. Novos modelos de gestão, flexíveis e horizontais, reformam a Comunicação Interna: os colaboradores deverão estar no centro da actividade empresarial, existindo um incentivo ao envolvimento de todos nas decisões estratégicas. É notável a adesão de muitas organizações a modelos comunicacionais mais modernos que demonstram uma *two-way communication*, uma transparência entre os colaboradores e a participação dos níveis superiores da organização nas funções diárias dos excluindo a visão da comunicação como ferramenta estratégica.

É claramente visível a discrepância entre as organizações que não apostam na Comunicação Interna, susceptíveis de fracasso no que respeita ao seu desempenho, e as que apostam na Comunicação Interna, sendo por isso passíveis de sucesso (Argenti e Forman, 2002). O presente estudo prova que existem organizações com uma atitude mais activa perante a Comunicação Interna, e outras com uma atitude mais passiva ou até inexistente. Consoante a realidade organizacional em que se inserem a sua aposta vai ser mais ou menos significativa, no entanto confirma-se uma intenção positiva que poderá vir a desenvolver-se no futuro. Dos artigos analisados, o maior número de casos de organizações de sucesso no que respeita ao desempenho da Comunicação Interna são

as empresas europeias, apresentando-se um maior número de artigos publicados no Reino Unido.

A análise de artigos permitiu identificar uma evolução de importância da Comunicação Interna nos últimos anos. Avaliando o número de artigos publicados em revistas científicas (Figura 2), pode-se constatar que a Comunicação Interna é um tema transversal e crescente em importância no mundo organizacional. Ao nível geral, as organizações estão a atribuir cada vez mais relevância a este conceito, embora não seja um processo totalmente conseguido. O mesmo significa que apesar da importância atribuída à Comunicação Interna identificada pelas organizações, a adopção da Comunicação Interna como ferramenta estratégica não é observável em todos os contextos empresariais. Conclui-se, no presente estudo, que a aposta e o desempenho da Comunicação Interna nas organizações é predominantemente insuficiente, na medida em que o empenho para uma *employee communication* e para uma *two-way communication* não é apropriado para a aquisição de uma Comunicação Interna eficaz, capaz de alcançar uma vantagem competitiva sustentada. Contudo, a Comunicação Interna não é inteiramente inexistente, na medida em que há, cada vez mais, uma atitude activa por parte das organizações perante a mesma: ainda que seja em número reduzido, existem organizações de sucesso no que respeita à implementação e gestão da Comunicação Interna.



## Referências bibliográficas

- Abdullah, Z.; Antony, C. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia, *Asian Social Science*, 8(2), 17-26.
- Ahmed, P. K.; Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Andersen, T. J. (2001). Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings, *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 101-119.
- Anónimo (2012). A pharmaceutical firm links internal communication to innovative developments, *Strategic Direction*, 28(4), 9-11.
- Appelbaum, S. H.; Shapiro, B. T.; Danakas, H.; Gualtieri, G.; Li, L.; Loo, D.; Renaud, P.; Zampieri, N. (2004). Internal communication issues in an IT engineering department, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(1), 6-24.
- Argenti, P. A.; Forman, J. (2002). The power of Corporate Communication: Grafting the Voice and Image of Your Business, *McGraw-Hill*, New York.
- Arif, M.; Jan, K.; Marwat, Z. A.; Ullah, I. (2009). Performance Enhancement through Effective Communication: A Study of the Role of External and Internal Communication, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(7), 119-148.
- Asif, S.; Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector, *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318.
- Botha, E. (2010). Perceptions of South African practitioners on the structuring and tasks of marketing and communication managers within organisations, *Communication: South African Journal for Communication Theory and Research*, 36(1), 94-111.
- Bovée, C. L.; Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today*.
- Brault, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop
- Buckley, F.; Monks, K.; Sinnott, A. (1998). Communications enhancement: a process dividend for the organization and the HRM department?, *Human Resource Management*, 37(3/4), 221-234.
- Bussy, N. M.; Ewing, M. T.; Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media, *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147-161.
- Butler, C. J. (2010). Internal and lateral communication in strategic alliance decision making, *Management Decision*, 48(5), 698-712.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cheney, G.; Christensen, L. (2001). Organizational identity linkages between internal and external communication, *The New Handbook of Organizational Communication*.

Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.

Christensen, L. T.; Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.

Cunha e Pina, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C. (2006), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa: RH Editora

Daly, F.; Teague, P.; Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change, *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: the communication challenge, *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119.

Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative, *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.

Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322-338.

Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective, *Team Performance Management*, 5(5), 150-167.

Gelders, D.; Galetzka, M.; Verckens, J. P.; Seydel, E. (2008). Showing results? An analysis of the perceptions of internal and external stakeholders of the public performance communication by the Belgian and Dutch Railways, *Government Information Quarterly*, 25, 221-238.

Gronroos, C. (1992). Facing the challenge of service competition: the economies of service, *Quality Management in Services*, 129-140.

Grunig, J. E. (1992). Symmetrical system of internal communication, *Excellence in public relations and communication management*, 531-575.

Hardaker, S.; Fill, C. (2005). Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees, *Corporate Reputation Review*, 7(4), 365-376.

Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: a three-factor model, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 78-92.

Holá, J. (2012). Internal communication in the small and medium sized enterprises, *Ekonomie a Management*, 3, 32-45.

Holtzhausen, D. (2002). The effects of a divisionalised and decentralised organisational structure on a formal internal communication function in a South African organisation, *Journal of Communication Management*, 6(4), 323-339.

Howard, F. (2000). Internal practices in a service oriented firm, *Journal of Marketing*, 19(11), 34-36.

Jo, S.; Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, *Public Relations Review*, 31, 277-280.

Johnson, J. D.; Chang, H. (2000). Internal and External Communication, Boundary Spanning, and Innovation Adoption: An Over-Time Comparison of Three Explanations of Internal and External Innovation Communication in a New Organizational Form, *The Journal of Business Communication*, 37(3), 238-263.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications*, 10(4), 302-314.

Klenk, N. L.; Hickey, G. M. (2010). Communication and Management Challenges in Large, Cross-sector Research Networks: A Canadian Case Study, *Canadian Journal of Communication*, 35(2), 239.

Kosonen, M.; Henttonen, K.; Ellonen, H. (2007). Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry, *Int. J. Knowledge and Learning*, 3(4/5), 437-449.

Kunsch, M. K. (2006). Gestão das relações públicas na contemporaneidade e sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil, *Organicom USP*, 5, 30-61.

Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications, *Public Relations Review*, 38, 255-261.

Linke, A.; Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework, *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.

Mateus, A. (2010). Comunicação Interna e Fusões de Empresas: um caso do passado, uma oportunidade para o futuro, *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 15(24), 1-19.

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication, *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234.

McCallister, L. (1981). The interpersonal side of internal communication, *Public Relations Journal*, 37(2), 20-23.

Meade, J. A. (2010). Strategic Planning for Internal Communication, *CPA Practice Management Forum*, 5-9.

Moorcroft, D. (2003). Linking communication strategy with organizational goals, *Strategic Communication Management*, 7(6), 24-27.

Nicholson, N. (2011). Go from Good to Great, *Communication World*, 36-39.

Nikolic, M.; Terek, E.; Vukonjanski, J.; Ivin, D. (2012). The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies, *Public Relations Review*, 38, 288-293.

Power, M.; Rienstra, B. (1999). Internal communication in new corporate conglomerates. Developing a corporate communication model for loosely coupled businesses in local government, *The International Journal of Public Sector Management*, 12(6), 501-515.

- Proctor, T.; Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development, *Corporate Communications*, 8(4), 268-277.
- Quinn, D.; Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 146-158.
- Quirke, B. Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Quirke, B.; Lamb, A (1999). Get your internal communication match fit, *Strategic Communication Management*, 24-29.
- Reinsch, N. L. (1996). Business communication: present, past and future, *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27-49.
- Robson, P. J. A.; Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational study, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213-222.
- Ruck, K.; Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives, *Public Relations Review*, 38, 294-302.
- Seiter, J. S. (1995). Surviving Turbulent Organizational Environments: A Case Study Examination of a Lumber Company's Internal and External Influence Attempts, *The Journal of Business Communication*, 32, 363-382.
- Smeltzer, L. R. (1996). Communication within the manager's context, *Management Communication Quarterly*, 10(1), 5-26.
- Smidts, A.; Pruyn, A. T. H.; Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Sommerfeldt, E. J.; Taylor, M. (2011). A social capital approach to improving public relations' efficacy: Diagnosing internal constraints on external communication, *Public Relations Review*, 37, 197-206.
- Spence, W. R. (1994). Innovation: The communication of Change in Ideas, Practices and Products, London.
- Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study, *Journal of Public Relations Research*, 18, 249-464.
- Steyn, E.; Steyn, D.; Rooyen, M. (2011). Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication and Internal Marketing, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(4), 131-144.
- Tarling, P. (2012). Say it right, *Internal Auditor*, 62-66.
- Tavares, M. M. V. (2011), A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações, Lisboa: Coleção Manuais, Universidade Lusíada Editora
- Thatcher, M. (2006). Segmenting the workforce to improve communication. Reaching the needs and preferences of different employee groups, *Strategic Communication Management*, 10(6), 26-29.

- Thomson, K.; Chernatony, L.; Arganbright, L.; Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance, *Journal of Marketing Management*, 8(15), 819-835.
- Tourish, D.; Hargie, O. (2004). The crisis of management and the role of organizational communication, *Key Issues in Organizational Communication*, 1-16.
- Trahan, B. (2008). Six Communication Secrets of Top-Performing Organizations, *The Public Manager*, 68-75.
- Tucker, M. L.; Meyer, G. D.; Westerman, J. (1996). Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage, *Journal of Business Communication*, 33(1), 51-69.
- Uusi-Rauva, C.; Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 299-314.
- Vercic, A.; Vercis, D.; Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review*, 38, 223-230.
- Watch, R. (2000). In Touch With The Top, *Internal Auditor*, 67-69.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication, *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- Welch, M.; Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Whiston, S.; Li, P. 2011. Meta-Analysis: a systematic method for synthesizing counseling research. *Journal of Counseling and Development*, 89(3): 273-28.
- White, C.; Vanc, A.; Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence, *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.
- Wright, D. K. (1995). The role of corporate PR executives in the future of employee relations, *Public Relations Review*, 21(3), 181-198.
- Xu, K. (2007). Integrating Knowledge Management into Corporate Internal Communication, *Professional Communication Conference*, 1-7.
- Yates, J. (1984). Internal Communication Systems in American Business Structures: A Framework to Aid Appraisal, *The Academy of Management Review*, 1-43.
- Yeomans, L. (2008). "...it's a general meeting, it's not for us...", *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 271-286.
- Young, D (1996). Building Your Company's Good Name: How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves, Macom, New York.
- Zetterquist, P.; Quirke, B. (2006). Transforming internal communication at Ericsson, *Strategic Communication Management*, 11(1), 18-21.

## Anexos

### Anexo 1 – Quadro de revisão de artigos

Nº	Autores	Título	Data	País	Contínente	Conteúdo-chave	Desempenho da Comunicação Interna	Revista Científica
1	Abdullah e Antony	<i>Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia.</i>	2011	Malásia	Ásia	Os colaboradores recebem mensagens internas adequadas diariamente e através de meios apropriados, o que permite a criação de relacionamentos internos fortes. Comunicações <i>downward</i> e <i>upward</i> . Os colaboradores sentem que são valorizados e partilham um sentimento de pertença.	<b>Comunicação Interna forte:</b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Asian Social Science
2	Anónimo	<i>A pharmaceutical firm links internal communication to innovative developments.</i>	2012		Europa	Colaboradores têm estado em contacto com uma maior número de canais de comunicação, possibilitando uma maior internalização das mensagens na organização.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Strategic Direction
4	Arif, Jan, Marwat e Ullah	<i>Performance Enhancement through Effective Communication: A Study of the Role of External and Internal Communication.</i>	2009	Paquistão	Ásia	Os colaboradores participam em decisões operacionais, sugerem melhorias; havendo uma aliação das necessidades da organização com as necessidades dos colaboradores. Os programas de partilha de informação ainda não são suficientes.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business
5	Asif e Sargeant	<i>Modelling internal communication in the financial services sector.</i>	2000	Reino Unido	Europa	Os <i>meetings</i> e as <i>newsletters</i> são utilizados para a divulgação de informação aos colaboradores e para receber <i>feedback</i> da parte deles. Fomentação da partilha de visão, satisfação, <i>empowerment</i> , e compromisso dos colaboradores.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	European Journal of Marketing
6	Botha	<i>Perceptions of South African practitioners on the structuring and tasks of marketing and communication managers within organisations.</i>	2010	África do Sul	África	Cada organização adopta a sua estrutura às suas necessidades. No geral, uma abordagem integrada de marketing interno e comunicação dentro da organização está a surgir. Independentemente da estrutura, tem-se feitos esforços no sentido de que os gestores de marketing e comunicação ajam com uma capacidade estratégica.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Communication: South African Journal for Communication Theory and Research
7	Bussy, Ewing e Pitt	<i>Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media.</i>	2003	Austrália e Nova Zelândia	Oceânia	Utilização de novos <i>media</i> , particularmente, <i>intranets</i> tem um impacto positivo na eficácia da Comunicação Interna, permitindo, por sua vez, a existência de uma <i>two-way communication</i> com os <i>stakeholders</i> -chave.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Journal of Marketing Communications
8	Butler	<i>Internal and lateral communication in strategic alliance decision making.</i>	2010	Reino Unido	Europa	Gestores não utilizam uma comunicação centrada na vertente humana; a tecnologia tem substituído em certa parte uma <i>face-to-face communication</i> .	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fraca aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Management Decision
9	Chong	<i>The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience.</i>	2007	Singapura	Ásia	A empresa defende que o foco deve ser na vertente humana e não nos processos; criar e manter relacionamentos fortes entre a gestão e os colaboradores através de uma <i>employee communication</i> ; a gestão recolhe <i>feedback</i> no terreno; os executivos sénior influenciam os colaboradores a identificarem-se com a organização; os colaboradores têm um entendimento claro sobre os objectivos da empresa.	<b>Comunicação Interna forte:</b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Reputation Review
10	Daly, Teague e Kitchen	<i>Exploring the role of internal communication during organisational change.</i>	2003	Irlanda	Europa	A Comunicação Interna tem-se tornado difícil de implementar à medida que a empresa tem vindo a crescer, é difícil manter todos os colaboradores informados. Os colaboradores preocupam-se mais com a segurança do seu trabalho do que com a direcção estratégica da organização. É necessário segmentar a informação. Os estilos diferentes de gestão influenciam a forma como o processo comunicacional interno se realiza.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fraca aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communications: An International Journal
11	Dolphin	<i>Internal Communications: Today's Strategic Imperative.</i>	2005	Reino Unido	Europa	Existe uma necessidade de <i>win the hearts and the minds of their own people</i> . A audiência interna é o maior recurso da empresa na sua própria divulgação. Não existe uma comunicação externa sem ser interna primeiramente. A Comunicação Interna está numa fase de desenvolvimento.	<b>Comunicação Interna forte:</b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Journal of Marketing Communications

12	Dortok	<i>A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation.</i>	2006	Turquia	Europa	É comum a utilização de ferramentas de Comunicação Interna como os <i>meetings</i> anuais, a partilha de estratégia, objectivos de negócio e planos futuros com os colaboradores, as publicações internas e a <i>intranet</i> . A importância dada à Comunicação Interna é insuficiente.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Reputation Review
13	Fletcher	<i>The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective.</i>	1999	África do Sul	África	Problemas com os colaboradores afectam o serviço prestado pela organização. Iniciativas relativas aos colaboradores são as menos prioritárias; os gestores não parecem ter consciência de que satisfazer os colaboradores é o primeiro passo para satisfazer os clientes. Comunicação Interna e liderança desadequadas, os problemas são aceites como sendo normais, colaboradores frustrados com falta de informação e orientação. Estão a reconhecer a importância da Comunicação Interna e da <i>employee communication</i> .	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Team Performance Management
14	Gelders, Galezka, Verckens e Seydel	<i>Showing results? An analysis of the perceptions of internal and external stakeholders of the public performance communication by the Belgian and Dutch Railways.</i>	2008	Bélgica e Holanda	Europa	Grupo SNCB: comunicação do desempenho inadequada, pouca qualidade de informação; comunicação interna não é frequente. Grupo NS/ProRail: comunicação do desempenho frequente através de vários canais; informações «in-house» e a um nível personalizado; fomenta-se a transparência mas é considerada por muitos como sendo «falsa». No entanto, ambas têm uma tendência para comunicar só aspectos positivos.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Government Information Quarterly
15	Hewitt	<i>Electronic mail and internal communication: a three-factor model</i>	2006	Reino Unido	Europa	Colaboradores sentem-se mais motivados através de interacções <i>F2F</i> pois fomenta abertura e confiança. O e-mail é encarado como uma ferramenta que encoraja uma <i>two-way communication</i>	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communications: An International Journal
16	Holá	<i>Internal communication in the small and medium sized enterprises.</i>	2012		Europa	Falta de comunicação aberta entre os gestores e os colaboradores, falta de motivação dos colaboradores, inexistência de partilha dos objectivos alcançados, de ouvir sugestões, criando uma atmosfera de receio. A Comunicação Interna não é uma área prioritária da gestão da empresa. Falta de liderança e competências.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Ekonomie a Management
17	Holtzhausen	<i>The effects of a divisionalised and decentralised organisational structure on a formal internal communication function in a South African organisation.</i>	2002	África do Sul	África	Gestores sem capacidade de prestarem atenção a informações que lhes são fornecidas. No entanto, o facto de ser uma empresa com uma estrutura descentralizada, possibilita um maior espírito de equipa, maior debates sobre os assuntos, e mais envolvimento entre os colaboradores e os gestores, proporcionando uma maior confiança e um melhor relacionamento, através de uma <i>two-way communication</i> .	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Journal of Communication Management
18	Johnson e Chang	<i>Internal and External Communication, Boundary Spanning, and Innovation Adoption: Na Over-Time Comparison of Three Explanations of Internal and External Innovation Communication in a New Organizational Form.</i>	2000	Canadá	América do Norte	Diferença entre a comunicação interna e a comunicação externa: a comunicação externa é muito mais frequente que a interna, existindo um maior envolvimento dos colaboradores nas estratégias externas.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	The Journal of Business Communication
19	Kalla	<i>Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective.</i>	2005	Finlândia e Reino Unido	Europa	Boa comunicação sobre os padrões da empresa através das cartas do CEO para todos os colaboradores com os resultados organizacionais. Os colaboradores preferem uma <i>face-to-face communication</i> . Os <i>meetings</i> e o e-mail internos são utilizados como canais de comunicação informal.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communications: An International Journal
20	Klenk e Hickey	<i>Communication and Management Challenges in Large, Cross-sector Research Networks: A Canadian Case Study.</i>	2010	Canadá	América do Norte	Diferença significativa entre a informação actualmente recebida e a informação desejada. É necessária mais comunicação entre as várias unidades empresariais e mais confiança.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Canadian Journal of Communication
21	Kosonen, Henttonen e Ellonen	<i>Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry</i>	2007	Finlândia	Europa	A utilização de <i>blogs</i> na actividade diária dos colaboradores: utilizados para comunicações informais; o <i>blog</i> do CEO da empresa atrai muita atenção pela sua influência. A cultura da empresa encoraja os colaboradores a encontrarem a sua maneira própria de trabalhar, e a partilhar ideias abertamente; a empresa confia nos seus colaboradores mas a confiança e liberdade não impede que a comunicação no <i>blog</i> origine erros e conflitos por vezes. Existe uma necessidade de segmentar a comunicação: nem todos os colaboradores estão confortáveis com a ideia de partilhar conhecimento através de <i>blogs</i> , é preciso educá-los nesse sentido.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	International Journal Knowledge and Learning

22	Lies	<i>Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications.</i>	2012	Alemanha	Europa	As Relações Públicas têm abandonado o sua função comunicacional original nas organizações, têm-se concentrado em colocar os colaboradores no centro da actividade empresarial. Notam-se os primeiros esforços no que respeita ao diálogo e participação dos colaboradores nas decisões, através nomeadamente de reuniões.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Public Relations Review
23	Linke e Zerfass	<i>Internal communication and innovation culture: developing a change framework.</i>	2011		Europa	Segmentação de colaboradores baseada no seu nível de identificação: os significados da comunicação variam e para serem eficazes devem ser apropriados às necessidades dos colaboradores. As ferramentas de Comunicação Interna como os <i>meetings</i> e a <i>intranet</i> são considerados imprescindíveis.	<b>Comunicação Interna forte:</b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Journal of Communication Management
24	Mateus	Comunicação Interna e Fusões de Empresas: um caso do passado, uma oportunidade para o futuro.	2010	Portugal	Europa	Grupo A: comunicação formal inexistente; comunicação informal disfuncional, colaboradores não cumprem as ordens dos chefes, nunca chegando a identificar-se com a nova empresa. Grupo B: comunicação informal prevalece, com uma falta de integração inicial, desconfiança e criação de subgrupos informais; no entanto, a nova estrutura organizacional foi bem aceite pelos colaboradores e a postura dos novos líderes e a comunicação mostra-se bastante eficaz, mas o clima interno encontra-se confuso e conflituoso.	Duas realidades empresariais distintas: 1. <b>Comunicação Interna fraca:</b> Fraca aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> ; 2. <b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposto numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías
25	Mazzei	<i>Promoting active communication behaviours through internal communication.</i>	2010	Itália	Europa	Clima capaz de promover partilha de conhecimento, colaboração e criatividade. Utilização de canais de comunicação que possibilitam aos colaboradores expressarem-se.	<b>Comunicação Interna forte:</b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communications: An International Journal
26	Nicholson	<i>Go from Good to Great.</i>	2011	África do Sul	África	Mediação feita para perceber se as mensagens são entendidas por todos ou só apenas recebidas. A influência dos líderes é relevante para os colaboradores. A comunicação ainda é muitas vezes encarada como um <i>nice to have</i> e não como uma ferramenta estratégica. Os líderes estão a reconhecer a diferença entre uma <i>good communication</i> e uma <i>great communication</i> .	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposto numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Communication World
27	Nikolic, Terek, Vukonjanski e Ivin	<i>The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies.</i>	2012	Sérvia	Europa	Existe uma forte relação entre a Comunicação Interna com os colaboradores de várias áreas e os efeitos estratégicos e económicos do negócio da empresa. A melhoria da Comunicação Interna tem provocado uma melhoria nos resultados organizacionais. Bem como a Comunicação Interna, também as Relações Públicas afectam a rentabilidade empresarial, mas o grande impacto na produtividade advém particularmente da Comunicação Interna.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposto numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Public Relations Review
28	Power e Rienstra	<i>Internal communication in new corporate conglomerates: Developing a corporate communication model for loosely coupled businesses in local government.</i>	1999	Austrália	Oceânia	Estratégia comunicacional capaz de encorajar os colaboradores a sentirem-se responsáveis por uma análise da informação e por torná-la significativa, sem ser reprimidos por eventuais erros. No entanto, continuam a existir barreiras comunicacionais entre as várias unidades.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fraca aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	The International Journal of Public Sector Management
29	Quinn e Hargie	<i>Internal communication audits: a case study</i>	2004	Irlanda	Europa	A maioria considera a comunicação com os gestores positiva, no entanto uma minoria sente que existe um <i>gap</i> de comunicação entre os colaboradores e a gestão. A maioria considera os supervisores abertos a novas ideias, com vontade de partilhar informação e com capacidade de coordenar a equipa. A burocracia da empresa tem impedido de certa forma a comunicação, existindo uma diferença clara entre a informação recebida e a informação que os colaboradores sentem que precisam. Os colaboradores sentem que necessitam de um maior contacto com a gestão.	<b>Comunicação Interna insuficiente:</b> Aposto numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communications: An International Journal
30	Robson e Tourish	<i>Managing internal communication: an organizational case study</i>	2005		Europa	Falha na comunicação, vontade dos colaboradores estarem envolvidos nos processos de tomada de decisão. A inexistência de uma estratégia formal de comunicação faz como que os colaboradores não se apercebam do que está acontecer.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fraca aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communication: An International Journal
31	Ruck e Welch	<i>Valuing internal communication, management and employee perspectives.</i>	2012	Estados Unidos	América do Norte	Os colaboradores não são bem informados e não são ouvidos; nem todos os colaboradores percebem qual a direcção estratégica da organização e quem a lidera; os colaboradores estão insatisfeitos.	<b>Comunicação Interna fraca:</b> Fraca aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Public Relations Review



32	Seiter	<i>Surviving Turbulent Organizational Environments: A Case Study Examination of a Lumber Company's Internal and External Influence Attempts.</i>	1995	Estados Unidos	América do Norte	Empresa considera os colaboradores como uma audiência importante; preocupa-se com os seus colaboradores e fomenta o livre pensamento. Empresa tem feito um bom trabalho na criação de uma imagem positiva dela própria, mas esta imagem demora tempo a criar.	<b><u>Comunicação Interna forte:</u></b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	The Journal of Business Communication
33	Sommerfeldt e Taylor	<i>A social capital approach to improving public relations' efficacy: Diagnosing internal constraints on external communication.</i>	2011	Jordânia	Ásia	Não existe coesão entre as várias unidades porque nem todas têm envolvimento nas tomadas de decisão; <i>gaps</i> na cooperação e no sistema de apoio interno, provocando uma falta de relacionamentos internos.	<b><u>Comunicação Interna fraca:</u></b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Public Relations Review
34	Steyn, Steyn e Rooyen	<i>Internal Communication at DaimlerChrysler South Africa: A Qualitative Perspective on Two-Way Symmetrical Communication and Internal Marketing.</i>	2011	África do Sul	África	Os gestores e os colaboradores consideram a cultura interna da empresa autoritária, <i>top-down</i> , e com mais enfoque nos erros. A inexistência de uma <i>two-way communication</i> origina colaboradores isolados, não ouvidos e não apreciados. Não existe uma política formal que oriente os gestores, existência de <i>feedback</i> depende do estilo de comunicação individual dos gestores. O <i>e-mail</i> tem substituído o relacionamento e a comunicação pessoal e os colaboradores preferem outros meios de comunicação ao <i>e-mail</i> .	<b><u>Comunicação Interna fraca:</u></b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Journal of Marketing Development and Competitiveness
35	Tarling	<i>Say it right.</i>	2012	Reino Unido	Europa	Empresa faz esforços no sentido de encontrar soluções para problemas que os colaboradores aceitem, de forma a serem facilmente implementadas.	<b><u>Comunicação Interna insuficiente:</u></b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Internal Auditor
36	Uusi-Rauva e Nurkka	<i>Effective internal environment-related communication: An employee perspective.</i>	2010	Finlândia	Europa	A empresa tem conseguido fazer chegar informação aos colaboradores. Há colaboradores que sentem que podem dar sugestões pois a <i>bottom-up communication</i> funciona de forma adequada, ainda que não estejam envolvidos nas tomadas de decisão; outros referem que as sugestões não originam qualquer mudança. Tem-se apostado em <i>meetings</i> informais no sentido de melhorar o ambiente comunicacional. No entanto, os colaboradores estão demasiado ocupados e é por isso que as iniciativas de <i>employee communication</i> não são implementadas.	<b><u>Comunicação Interna insuficiente:</u></b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communications: An International Journal
37	Vercic, Vercic e Sriramesh	<i>Internal Communication: Definition, parameters, and the future.</i>	2012		Europa	Consciência de que a Comunicação Interna é cada vez mais importante; maior atenção ao que os colaboradores necessitam e pensam ( <i>employee communication</i> como uma área estratégica).	<b><u>Comunicação Interna insuficiente:</u></b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Public Relations Review
38	Welch	<i>Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication.</i>	2012	Reino Unido	Europa	Colaboradores com sentimentos negativos provocados por uma Comunicação Interna ineficaz, devido ao formato desadequados dos meios de comunicação. O facto de terem sentimentos negativos leva a uma má interpretação das mensagens, prejudicando as relações internas.	<b><u>Comunicação Interna fraca:</u></b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Public Relations Review
39	White, Vance e Stafford	<i>Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence.</i>	2010	Estados Unidos	América do Norte	Informação que advém da gestão chega muitas vezes distorcida aos níveis hierárquicos mais baixos; os administradores estão satisfeitos com a fluidez da informação mas têm noção de que outros colaboradores podem não estar a ser bem informados. É preciso segmentar a informação.	<b><u>Comunicação Interna fraca:</u></b> Fracamente aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Journal of Public Relations Research
40	Wood	<i>Establishing Internal Communication Channels that Work</i>	1999	Nova Zelândia	Oceânia	A comunicação não é um processo suficientemente aberto pois a informação não é disseminada por toda a organização. A <i>F2F communication</i> é preferencial bem como os <i>meetings</i> internos pois permitem uma <i>two-way communication</i> entre a gestão e os colaboradores. O processo comunicacional depende do conceito individual dos líderes.	<b><u>Comunicação Interna insuficiente:</u></b> Aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Journal of Higher Education Policy and Management
41	Yeomans	<i>"...it's a general meeting, it's not for us..." Internal communication and organizational learning - an interpretative approach.</i>	2008	Reino Unido	Europa	Os <i>meetings</i> de equipa são importantes. Existe uma relação próxima, positiva e cooperativa entre os colaboradores e os seus gestores; os colaboradores encaram os gestores como uma fonte de informação credível, e como pessoas que apoiam os seus desejos e ideias. No entanto, uma melhoria da Comunicação Interna é tida como necessária bem como o <i>feedback</i> com a Administração.	<b><u>Comunicação Interna forte:</u></b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Corporate Communications: An International Journal
42	Zetterquist e Quirke	<i>Transforming internal communication at Ericsson.</i>	2006	Suécia	Europa	Alocação de um número significativo de recursos para a Comunicação Interna. A empresa pretende garantir que os colaboradores trabalham no sentido de tornar o negócio claramente diferenciado, apoiando os líderes a tornarem-se mais activos como comunicadores. A equipa de comunicação trabalha no sentido de garantir que os gestores têm a capacidade de ouvir, partilhar informação, e impacto e influência nos outros.	<b><u>Comunicação Interna forte:</u></b> Forte aposta numa <i>employee communication</i> e numa <i>two-way communication</i> .	Strategic Communication Management